



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaperna



Avdelingen for økonomi, samfunnsfag og informatikk

Rune Løvberg
Erik O. Møller
Torkel Strøm

ARKO

– synes, merkes og gjør en forskjell?

ARKO
– is visible, noticeable and makes a difference?

Examensarbete 10 poäng (15 ECTS)
Innovationer i ett ledningsperspektiv
Master of Innovation Management

Datum/Termin: 08-11-14
Handledare: Peter de Souza
Examinator: Namn Namnsson
Löpnummer: X-XX XX XX

Forord

Denne masteroppgava i *Innovation management* utgjør vårt avsluttende arbeid etter to års studier på *Masterutdanning i innovasjoner ut i fra et ledelsesperspektiv* ved Karlstad universitet og Høgskolen i Hedmark. Arbeidet er det siste av i alt fire delkurs der masteroppgava skal knyte sammen de tre første delkursene; 1) Innovasjoner i et adferdsvitenskaplig perspektiv, 2) Omverdensanalyse – lokala og regionala prosesser i et globalt perspektiv og 3) Innovative prosesser. Det viktigste med arbeidet med masteroppgava har vært å vise at vi er blitt flinkere til å kombinere teori og praksis, mer effektive problemløsere, trent til å se fagfeltet i et større perspektiv og til tenke langsiktig og å samarbeide.

Vi vil takke alle som har bidratt til at oppgava ble en realitet. Vi vil også takke hverandre for samarbeidet og prosessen. Det har vært kreativt, morsomt, utfordrende, utviklende, lærerik, harmonisk, hektisk og bra. Vi fant med sikkerhet ut at:

”Den kreative prosess karakteriseres av at man ikke kan formulere spørsmål før man har funnet svaret.” (Piet Hein)

Alle kilder er oppgitt.

Kongsvinger/Eidskog 14.11.08



Rune Løvberg



Erik O. Møller



Torkel Strøm

Innholdsliste

SAMMENDRAG	I
ABSTRACT	II
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING.....	1
1.1.1 Hovedproblemstilling.....	2
1.1.2 Delproblemstillinger:.....	4
1.2 STRUKTUREN I OPPGAVA.....	6
2 KUNNSKAPSSTATUS OG TIDLIGERE UNDERSØKELSER	7
2.1 KARTLÅGGING AV ETT GRÆNSREGIONALT SAMARBETE.....	7
2.2 NORDISK GRÆNSEREGIONALT SAMARBEID. GAMLE UTFORDRINGER OG NYE MULIGHETER.....	7
2.3 OMVERDENSANALYSE AV ARVIKA – KONGSVINGERREGIONEN.....	9
2.4 VARFØR INTE MER SAMARBETE NÅR MØJLIGHETER FINNS?.....	9
2.5 GRÆNSKOMMUNERNAS VILLKOR OCH UTVECKLING I INRE SKANDINAVIEN.....	10
2.6 NORDISK REGIONALPOLITISK SAMARBEIDSPROGRAM 2009 – 2012.....	11
2.7 EUROPEISKE GRUPPERINGER FOR TERRITORIETT SAMARBEID (EGTS).....	11
2.8 REGIONALE UTVIKLINGSPLANER I HEDMARK OG VÄRMLAND.....	12
2.8.1 Regionalt utviklingsprogram for Värmland 2009 – 2013.....	12
2.8.2 Regionalt utviklingsprogram for Hedmark 2008 – 2011.....	12
3 BESKRIVELSE AV STUDIEOBJEKTET	14
3.1 GEOGRAFISK OG HISTORISK PERSPEKTIV.....	14
3.1.1 Nasjonalt nivå.....	14
3.1.2 Nordiske grenseregioner.....	14
3.1.3 Hedmark og Värmland.....	14
3.1.4 Historisk utvikling av ARKO.....	15
3.2 ARKO-REGIONENS UTFORDRINGER.....	18
3.3 ARKO-REGIONENS PLANER.....	21
3.4 ORGANISASJONEN ARKO.....	22
4 TEORI, BEGREPER OG ANALYSEVERKTØY	25
4.1 ORGANISASJON, NETTVERK OG KOMMUNIKASJON.....	25
4.1.1 Organisasjonen som et åpent system.....	25
4.1.2 Nettverk og hierarki.....	26
4.1.3 Kommunikasjon.....	28
4.2 SOSIALE GRUPPER OG GRUPPEPSYKOLOGI.....	32
4.2.1 Definisjon av sosiale grupper.....	32
4.2.2 Ulike typer grupper.....	33
4.2.3 Hvorfor danner vi grupper?.....	33
4.2.4 Grupperes struktur og funksjon.....	34
4.2.5 Gruppeprosesser og gruppedynamikk.....	34
4.2.6 Problemløsning og beslutninger i grupper.....	36
4.3 REGIONAL UTVIKLING.....	37
4.3.1 Region.....	37
4.3.2 Utviklingsbegrepet.....	38
4.3.3 Regionalisering.....	38
4.3.4 Regionale utviklingsprosesser.....	40
4.3.5 Grenseoverskridende samarbeid.....	40
4.3.6 SWOT-analyse.....	40
4.3.7 Harveys teori om "time-space-compression".....	40
4.4 INNOVASJON.....	41
4.4.1 Innovasjonsprosess.....	41
4.4.2 Ledelse av innovasjonsprosesser.....	43
5 METODE	47
5.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	47
5.1.1 Hvorfor velger vi den kvalitative metoden, med et innslag av metodetriangulering?.....	48
5.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN.....	49
5.2.1 Hva er et casestudie?.....	50
5.2.2 Kvalitetssikring av forskningsdesign.....	51

5.3	DATAKILDER, INNSAMLING OG BEARBEIDELSE.....	52
5.3.1	<i>Datakilder</i>	52
5.3.2	<i>Intervjuguiden</i>	52
5.3.3	<i>Utvalg – informantene</i>	53
5.3.4	<i>Praktisk gjennomføring</i>	53
5.3.5	<i>Bearbeiding og tolking av dataene</i>	54
6	HVILKE TENDENSER KOM FRAM GJENNOM DATAINNSAMLINGEN?	56
6.1	SAMMENSTILTE RESULTATER FRA INTERVJUER OG ENQUETER	56
6.1.1	<i>Vurderinger av dagens organisering av samarbeidet</i>	56
6.1.2	<i>Vurderinger av målstyringen i samarbeidet</i>	57
6.1.3	<i>Vurderinger av enigheten av målsettingene i samarbeidet</i>	58
6.1.4	<i>Vurderinger av hvem som driver samarbeidet framover</i>	59
6.1.5	<i>Vurderinger omkring lojaliteten overfor beslutninger i ARKO</i>	60
6.1.6	<i>Vurderinger om hva som er viktigst for å utvikle regionen</i>	61
6.1.7	<i>Vurderinger om hva som burde vært mer fremhevet gjennom samarbeidet</i>	62
6.1.8	<i>Vurderinger om det mest positive/negative med samarbeidet</i>	63
6.1.9	<i>Vurderinger om ARKO-samarbeidet fremover</i>	63
6.1.10	<i>Vurderinger om konkrete endringer/forbedringer av dagens ARKO-samarbeid</i>	64
6.2	YTTERLIGERE TENDENSER FRA INTERVJUENE.....	65
6.2.1	<i>Hvilken relasjon/roller har du/har du hatt til ARKO?</i>	65
6.2.2	<i>Hvilken kunnskap har du om ARKO?</i>	65
6.2.3	<i>Hvem inngår i ARKO-samarbeidet?</i>	65
6.2.4	<i>Hvordan finansieres ARKO?</i>	65
6.2.5	<i>Hvordan er samarbeidet organisert (møteplasser, hyppighet etc.)?</i>	65
6.2.6	<i>Opplever du ARKO som en formell eller uformell struktur?</i>	66
6.2.7	<i>Hvilke saker jobber man med i ARKO?</i>	66
6.2.8	<i>Hvilke konkrete resultater har man oppnådd gjennom ARKO-samarbeidet?</i>	66
6.2.9	<i>ARKO sier at de synes, merkes og gjør en forskjell. Hvordan mener du denne påstanden stemmer?</i>	66
6.2.10	<i>Har EU hatt noen betydning for samarbeidet?</i>	67
6.3	DATA FRA DELTAKENDE OBSERVASJON I ARBEIDSUTVALG OG NÆRINGSGRUPPA	67
6.3.1	<i>Inntrykk fra deltagelse i arbeidsutvalg</i>	67
6.3.2	<i>Inntrykk fra deltagelse i næringsgruppa</i>	68
7	DISKUSJON OG ANALYSE	70
7.1	INTERNEORGANISATORISKE FORHOLD	70
7.1.1	<i>Sekretariat - størrelse og lokalisering</i>	70
7.1.2	<i>Leder – motivert og inspirerende</i>	70
7.1.3	<i>Manglende formell makt</i>	71
7.1.4	<i>Kommunikasjon</i>	71
7.1.5	<i>Nettverk og hierarki</i>	72
7.1.6	<i>Interessentmodellen</i>	72
7.2	GRUPPEPSYKOLOGISKE SAMMENHENGER	72
7.2.1	<i>Innledning</i>	73
7.2.2	<i>ARKO i relasjon til gruppebegrepet</i>	73
7.2.3	<i>Gruppedynamikken i ARKO</i>	74
7.2.4	<i>Problemløsning og beslutninger i gruppene</i>	75
7.3	ARKO-REGIONEN OG REGIONALE UTVIKLINGSPROSESSER	76
7.3.1	<i>Regionen</i>	76
7.3.2	<i>Resultatene</i>	77
7.4	GRENSEOVERSKRIDENDE INNOVASJONER I ET HISTORISK PERSPEKTIV	78
8	KONKLUSJON	82
9	REFERANSER	84
9.1	INTERNETTRESSURSER.....	86
10	VEDLEGG	87
10.1	RESPONDENTGRUPPE 1 - STYRINGSGRUPPA I ARKO	87
10.1.1	<i>Brev til styringsgruppe</i>	87
10.1.2	<i>Åpen enquete</i>	88
10.1.3	<i>Liste over respondenter</i>	88
10.2	RESPONDENTGRUPPE 2 – INTERVJUOBJEKTER	89

10.2.1	<i>Brev til intervjuobjekter</i>	89
10.2.2	<i>Intervjuguide</i>	90
10.2.3	<i>Liste over respondenter</i>	90

Figurer

FIGUR 1.1:	TANKEKART I FORBINDELSE MED PROBLEMFORMULERING AV DELPROBLEMSTILLINGER	5
FIGUR 3.1:	UTSNITT FRA ARTIKKEL I DAGENS NYHETER, 10. DES 1967.....	15
FIGUR 3.9:	ARKO-REGIONEN	23
FIGUR 3.10:	ORGANISASJONSKART ARKO-SAMARBEIDET	24
FIGUR 4.1:	EKSEMPEL PÅ INTERESSENTMODELLEN, BUSCH OG VANEBO (2000).....	25
FIGUR 4.2:	NETTVERK OG HIERARKI - SOM GRUNN- OG KOMMUNIKASJONSSTRUKTURER, SJÖSTRAND (1987)	27
FIGUR 4.3:	KOMMUNIKASJONSPROSESSENS KOMPONENTER, KAUFMANN & KAUFMANN (2006).....	29
FIGUR 4.4:	ÅPEN SYSTEMMODELL FOR HVORDAN GRUPPER FUNGERER, KAUFMANN OG KAUFMANN (2006).....	34
FIGUR 4.5:	SOSIAL LOFFING: DET GENERELLE PRINSIPPET, KAUFMANN OG KAUFMANN (2006).....	35
FIGUR 4.6:	HORISONTAL FUNKSJONALITET, NORDGREEN (1995)	39
FIGUR 4.7:	FUNKSJONELLE HOVEDSTRØMMER I ULIKE REGIONSTRUKTURER, NORDGREEN (1995).....	39
FIGUR 4.8:	ELEMENTER I LEDERNES EKSPLISITTE TEORI OM INNOVASJONER	45
FIGUR 8.1:	GRAD AV SYNLIGHET I ET HISTORISK PERSPEKTIV	83

Sammendrag

Vi ønsker med denne oppgaven å sette søkelyset på ARKO – samarbeidet og ARKOs eget utsagn om at *ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell* i den regionale utviklingen av ARKO-regionen. Vår holdning er i utgangspunktet positiv men vi undres over hvorfor man ikke har utnyttet flere muligheter som ligger latent i et slikt samarbeid. For å svare på hovedproblemstillingen fordyper vi oss og ser på følgende elementer: 1) internorganisasjoniske forhold, 2) gruppepsykologiske sammenhenger, 3) ARKO-regionen og regionale utviklingsprosesser gjennom en enkel SWOT-analyse og 4) grenseoverskridende innovasjoner i et historisk perspektiv.

Først tar for oss en kort presentasjon av noen tidligere undersøkelser. Deretter har vi en beskrivelse av studieobjektet ARKO, som med bakgrunn i omfattende dokumentstudier er fremstilt som en historisk/analytisk del, der spesielle hendelser er trukket fram og selve organiseringen beskrevet. Organisasjonen er for øvrig 40 år og vi ser på mest på de siste 20.

I teorikapitlet definerer vi teori, begreper og analyseverktøy som vi har funnet det hensiktsmessig å benytte i denne analysen. Vi fordyper oss i 1) organisasjon, nettverk og kommunikasjon, 2) Sosiale grupper og gruppepsykologi, 3) Regional utvikling og 4) Innovasjoner,.

Ut i fra formålet med oppgaven og de problemstillingene vi har sett på, har vi som utgangspunkt valgt en kvalitativ metode med dybdeintervjuer med få respondenter. I tillegg valgte vi en åpen enquete til hele styringsgruppa for ARKO og noe informasjon fra deltakende observasjon.

Datainnsamlingen og analysen vår viser:

- 1) At de internorganisasjoniske forholdene er preget av manglende lojalitet og engasjement for samarbeidet og svake interne/eksterne nettverk- og kommunikasjonsprosesser. Vi tror at hovedproblemet til dette er at man fortsatt etter 40 år ikke er et eget rettssubjekt, men fortsatt et prosjekt.
- 2) At de positive gruppepsykologiske sammenhengene er ikke utnyttet godt nok og at de negative kreftene har et visst spillerom.
- 3) SWOT-analyse fremhever at ARKO fortsatt må ha fokus på næringsutvikling og kommunikasjoner.
- 4) At enkelte aktiviteter og hendelser i ARKO kan defineres som grenseoverskridende innovasjoner og at samarbeidets 40-årige utvikling kan betegnes som et sett av interaktive innovative prosesser.

Hovedkonklusjonen blir dermed at påstanden om at *ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell*, ikke stemmer. Det er andre aktører som har overtatt deler av ARKOs tidligere arenaer. Vi mener at ARKO står overfor et vegskille i forhold til videre eksistens eller videreutvikling.

Nøkkelord: ARKO, region, utvikling, innovasjon, grenseoverskridende, gruppepsykologi, sosial gruppe, organisasjon, nettverk, kommunikasjon

Abstract

1 Innledning

Vi lever i dag i en kompleks og mangedimensjonal verden preget av sterkere globalisering og internasjonalisering enn noen gang. Prosessene kommer sterkest til uttrykk gjennom økende grad av samhandling, integrasjon, påvirkning og gjensidig avhengighet mellom folk og stater innenfor områder som økonomi, samfunn, teknologi, kultur, politikk og økologi. Europas regionalisering har siden 1950-tallet, spesielt gjennom Den Europeiske Union (EU), bygget opp under dette gjennom nedbygging av grenser og gjentakende initiativer for å fremme fri utflytning av mennesker, varer, tjenester og kapital. I Nordens periferi har Nordisk Råd (1952) og Nordisk Ministerråd (1971) arbeidet på samme akse. På både den nordiske og europeiske arena har regionbygging over grenser vært ett konkret virkemiddel for å oppnå friere flyt og dermed samfunnsutvikling. Tendensen har imidlertid tradisjonelt vært å fokusere på regionbygging innenfor nasjonalstatens grenser, og at sentrale/regionale myndigheter har sett på regionalisme som en form for separatisme og dermed som et sentrum-periferi-problem.

1.1 Problemstilling

I denne oppgava skal vi overføre denne problematikken omkring regionbygging og -utvikling til vår nære regionale kontekst og til en enkelt region. Nærmere bestemt skal vi holde oss til *ARKO-regionen* og fokusere på et *pågående kommunalt grenseoverskridende samarbeid*. Vårt utgangspunkt er at hvis man vil få til grenseoverskridende utvikling nasjonalt og internasjonalt, er man nødt til å bygge på lokale erfaringer og prosesser.

Det er flere årsaker til at vi har valgt denne tilnærminga, men de mest åpenbare er for det første at vi undres om ARKO-samarbeidet går på tomgang. Er det fordi det bare er en koseklubb for ordførere og rådmenn som ikke har forankring? For det andre har vi registrert at det i den norske delen av ARKO-regionen pågår regionale prosesser for å *samhandle i Glåmdalsregionen* uten å integrere aksene mot Sverige. Hensikten med arbeidet har vært å identifisere noen viktige og felles utfordringer på tvers av kommunegrensene (internt i Glåmdalsregionen) som en ønsker å ta tak i regionalt, samtidig som en klarer å inkludere det regionale nivået (fylkeskommunen) og næringslivet i et felles løft.¹ For det tredje pågår det for tida prosesser i Nordisk Ministerråd for å justere strategien for hvordan NMR skal agere overfor grenseregionale samarbeid i perioden 2009-2012. Dette arbeidet vil kunne komme til å påvirke måten ARKO-samarbeidet fungerer på i dag.

¹ Glåmdal Regionråd (2008)

1.1.1 Hovedproblemstilling

Disse tre motivene for valg av oppgavetema danner til sammen grunnlaget for vår hovedproblemstilling.

1.1.1.1 Første fase: ARKO som ”frihandelsområde”

Før vi kom fram til den endelige problemstillingen var vi inne på å skrive en scenarioanalyse om ARKO som ”frihandelsområde”. Det er i utgangspunktet en såpass umulig ide at den burde utprøves, eller iallfall utredes. Alle lover og regler som gjelder i Norge og Sverige (og EU) er menneskebestemt og kan da selvfølgelig også endres av mennesker. Ved å trekke nasjonsgrensen mellom Norge og Sverige ”rundt” ARKO-kommunene og la ARKO beholde ”det beste” av de delene av av de enkelte landenes betingelser som påvirker innbyggernes liv og arbeid i vid forstand. Dette vil gjøre det attraktivt å bo i Sør-Hedmark og Västra Värmland. Spørsmålet er kanskje hvem som ville flytte hit. Ideen er tidligere luftet der representanter fra NMR har vært til stede. Mange synes ideen er interessant, men umulig å få gjort noe med, så kanskje nettopp derfor ville vi forsøke.

Vi kan utbrodere vår første oppgaveskisse noe mer: Kommunene i denne regionen har flere ting til felles. De tilhører kjerneområdet for finnskogkultur og bosetning. Grensene i tidligere tider la ingen særlig hindring for handels- og kulturutveksling. Man utviklet et økonomisk og kulturelt fellesskap på tvers av landegrensene. Språket var levende og lokalsamfunn opplevde positiv utvikling. Flere storpolitiske beslutninger kan ha ført til at følelsen av samhørighet over landegrensene er svekket. Tradisjonelle næringer har tapt terreng. Selv om unntak finnes, så er situasjonen på begge sider av grensen at de fleste småbedrifter sliter med lav omsetning og svak lønnsomhet. Store, ofte multinasjonale selskaper, utkonkurrerer lokalproduserte varer og tjenester. For lokale bedrifter på begge sider av grensen virker toll og manglende samordning av avgiftssystemet negativt. Resultatet er at sysselsettingen og folketallet synker i de fleste grensekommunene. I dag kan det registreres en økt interesse for samhandel mellom bedrifter i grensekommune. Man innser at man har felles interesser og at en kan dra nytte av hverandres kompetanse. Vi tror ikke det er nok med små justeringer i den praktiske handelspolitikken, for å få snudd den hittil negative utvikling. Det må en mer grunnleggende forandring til. Vi vil derfor foreslå at det vurderes å opprette et ”frihandelsområde”. I første omgang som et grenseoverskridende særtiltak, gjerne som et prøveprosjekt.

Målsettingene med en slik etablering kunne være for:

- å øke verdiskapingen gjennom bedriftssamarbeid, handel og økt lokal produksjon av varer og tjenester

- at alle lokalproduserte varer som omsettes innenfor dette området ikke skal belastes med toll eller med merverdi- eller investeringsavgift
- en felles og noe lavere bedriftsbeskatning for bedrifter med tilhørighet i området
- å forbedre ordningen med gode investeringstilskudd og låneordninger, slik at vi kan oppleve etableringer istedenfor avvikling
- å øke næringsaktiviteten, dette krever nødvendige forbedringer i infrastrukturen. Det vil være en varig investering for nasjonalstatene.

Et argument imot opprettelse av et frihandelsområde kan være at Sverige og Norge vil få mindre inntekter (skatt og avgift). Vi tror ikke det vil skje. Når flere arbeidsplasser skapes, vil flere betale skatt. Vi vil få færre innbyggere på sosial- eller ledighetstrygd. Disse utgiftene som i dag er betydelige for flere grensekommuner, vil gå ned. En annen anmerkning kan være at dette ikke lar seg gjennomføre i praksis. Vi tror heller at det vil stå mer på myndighetenes vilje. For det aller viktigste er at vi med et ”frihandelsområde” kan forbedre forbindelsene både mellomfolkelig og næringsmessig. Det må vel sies å samsvare med dagens regionpolitikk og målsettinger om næringsutvikling i disse områdene.

1.1.1.2 Andre fase: ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?

Etter at vårt ”scenario-stunt” ble skrinlagt valgte vi å ta tak i en påstand som står fremført på omslaget av gjeldende handlingsplan for ARKO-samarbeidet: ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell! Spørsmålet er om det virkelig gjør det.

Organisasjonen ARKO har nylig fylt 40 år og er derfor en av de eldste aktive organisasjoner som arbeider for et grenseoverskridende samarbeid mellom Norge og Sverige. Både interessen og den geografiske avgrensningen for samarbeidet har vært av varierende grad. I ARKO-samarbeidet arbeider i dag 4 svenske og 7 norske kommuner til sammen for å skape incitament for en regional utvikling over grensen. Målsettingen for virksomheten er å utvikle regionen som møteplass over grensen, styrke bosetting og skape økt sysselsetting. Det kanskje mest kjente pågående grenseoverskridende samarbeidsprosjektet i ARKO-regionen er Grensetjänsten.² Forutsetningene for samhandling har blitt forandret bl.a. gjennom Sveriges inntrøden i EU og etableringen av Interreg-programmene. Så bidrar det regionale samarbeidet ARKO til å gjøre regionen mer attraktiv? Og gjør det ikke det, hva skal til for å gi økt vekst og utvikling? Kan det tenkes at man må revitalisere ARKO ved hjelp av en ny type organisasjon som kan gis myndighet og handlingsrom til å gjennomføre tiltak som gir andre vekstim-

² www.gtm.nu

pulser enn det som hittil er oppnådd? Så med bakgrunn i den nære fortid omkring ARKO-samarbeidet og med datainnsamling i nåtiden, samt med fokus på en framtid for ARKO, ble vi enige om å forsøke å avkrefte eller bekrefte om:

ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell!

Vi er i tvil om at ARKO-samarbeidet, tiltross for det som har blitt og blir utført, bidrar vesentlig til å styrke de regionale utviklingsprosessene i forhold til hvilke muligheter som ligger i et slikt samarbeid.

For å få dette i ”balanse” går vår lille tese ut på at man må bli mer enige om ”hva man vil med det”. Vi tror man må legge mer grunnleggende felles strategier til grunn, dvs. bli mer ”ideologisk” enige og handle ut i fra det og ikke bare ”prate”. Videre mener vi at man må se på hverandre som mer ”nyttige” og koordinere arbeidet bedre. Nøkkelpersonene i samarbeidet må med andre ord bygge sterkere relasjoner, kall det gjerne nettverk, med høyere grad av informasjonsutveksling, utveksling av ressurser, tjenester, kompetanse osv., og forventninger til hverandre, og ikke minst til samarbeidet selv.

1.1.2 Delproblemstillinger:

For å angripe og best mulig svare på hovedproblemstillingen har vi definert hvilke undertema som man kan se velge å studere hovedtemaet ut i fra. Vi mener temaet er interessant ut i fra både en organisatorisk, psykologisk, geografisk og historisk synsvinkel jf. figur 1.1 nedenfor. Disse innfallsvinklene kan igjen splittes ytterligere. Vi kunne ha valgt å snevre inn vår oppgave og bare sett på ett undertema og en innfallsvinkel, men ut i fra vår kjennskap til valgte tema og dataene vil har valgt å samle inn, har vi valgt en innfallsvinkel under vært undertema. Disse er markert med gult i figur 1.1.

Først ser vi generelt ARKO-samarbeidets organisatoriske trekk og spør: *Hvilke interne organisatoriske forhold har vi i ARKO-samarbeidet og er det noe ved disse som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?* Dette tror vi er interessant å belyse ut i fra et organisasjons- og nettverksperspektiv samt ved å vurdere organisasjonens kommunikative evner på flere plan.

I den andre delproblemstillinga søker vi å få svar på: *Hvilke typer gruppespsykologiske sammenhenger har vi i ARKO-samarbeidet og er det forhold ved disse som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?* Her kommer vi til både å dukke inn i gruppevurderinger, spesielt av styringsgruppa i ARKO, men også vurdere gruppesammenhenger i andre grupper i ARKO-regi der det lar seg gjøre.

Det tredje undertemaet fokuserer på: *Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler ligger i den grenseoverskridende ARKO-regionen og kan denne statusen benyttes for å styrke de regionale utviklingsprosessene?* Her bruker vi en enkel SWOT-analyse for å besvare problemstillingen.

I det siste temaet drar vi med oss ARKO-samarbeidets historiske utvikling og retter blikket mot det vi kan kalle ”grenseoverskridende innovasjoner”, dvs. nyheter, aktiviteter og hendelser som bidrar, eller har bidratt, til endring eller løsning av opplevde begrensninger og/eller behov. Vi spør: *Kan vi med bakgrunn i ARKO-samarbeidets 40-årige historie definere historiske hendelser og prosesser som grenseoverskridende innovasjoner og derigjennom kalle ARKO-samarbeidets utvikling for en innovasjonsprosess?*



Figur 1.1: Tankekart i forbindelse med problemformulering av delproblemstillinger

Vi tror at ved å sy en ”rød tråd” gjennom våre valgte innfallsvinkler danner vi en forbindelse mellom sosialpsykologiske gruppeprosesser, regionale utviklingskrefter og innovative prosesser i en organisasjon, slik at vi kan klare å vurdere om ARKO – synes, merkes og gjør en for-

skjell. Vi mener også at konklusjonene våre vil være verdifulle i et videre perspektiv. Spesielt vil de kunne bidra til å forsterke forståelsen for, og øke kunnskapen om, hvordan slike grense-regionale organer bør bygges opp for å kunne lykkes.

1.2 Strukturen i oppgava

For å kunne følge opp målsettinga ovenfor er det derfor viktig med en oppgavestruktur som er hensiktsmessig og sammenhengende. Strukturen i denne oppgava vil være delt i følgende sju bolker: Først tar vi for oss en del der vi kort presenterer kunnskapsstatus og tidligere undersøkelser for å gi en bedre forståelse av oppgavetemaet. Neste del vil være en beskrivelse av studieobjektet. Her vil ARKO-regionen i en historisk/analytisk-dimensjon bli nærmere beskrevet. I den tredje hoveddelen vil vi introdusere og beskrive de ulike teoriene og analyseverktøyene som vil danne utgangspunktet for å diskutere problemstillingene. Den fjerde delen vil omfatte hvilken metode vi skal bruke for å hente inn den informasjonen vi trenger. De siste delene i oppgava vil være analyse-, diskusjons- og konklusjonsdelene. Her vil vi først kort analysere resultatene fra datainnsamlinga, deretter diskutere problemstillingene i forhold til data og teori, og avslutningsvis dra dette sammen og konkludere.

2 Kunnskapsstatus og tidligere undersøkelser

2.1 Kartlegging av ett gränsregionalt samarbeide³

Prosjektet var i sin helhet finansiert av Länsstyrelsen i Värmland og Cerut, og var en av tre delstudier:

- Kartlegging av et grenseregionalt samarbeid.
- Värmland midt mellom Stockholm og Oslo.
- Värmland i et storregionalt samarbeid.

Dette er den første rapporten, og hensikten med denne studien var å realisere en kartlegging av de grenseoverskridende fenomenene. Beskrivelsen blir gjort ut fra en næringspolitisk, arbeidsmarkedspolitisk og utdanningspolitisk sammenheng. Det er en deskriptiv rapport som er mer beskrivende enn analyserende.

For den teoretiske delen av rapporten har det blitt gjennomført litteraturstudier. Tanken var å finne relevante koblinger til denne undersøkelsen og forsøke å få fram hva som er skrevet om grenser og ulike samarbeidsformer tidligere.

I det teoretiske resonnementet er ulike samarbeidsmodeller beskrevet, mens den empiriske delen og således selve undersøkelsen innledes med et mindre historisk sammendrag av det organiserte samarbeidet mellom Värmland og Norge. Interregprosjekter er en del av dette.

Rapporten konkluderer med at det finns en del påtagelige tegn som viser grenseoverskridende aktiviteter mellom Värmland og Norge, som for eksempel grensependling, grensehandel og etablering av norske bedrifter i Sverige.

Hovedkonklusjonen er at tradisjoner spiller en stor rolle når det gjelder det grenseoverskridende samarbeidet. Den regionale tankegangen, EU – samarbeidet og Interregprogrammene har økt mulighetene for samarbeid.

2.2 Nordisk grenseregionalt samarbeid. Gamle utfordringer og nye muligheter⁴

Norsk Institutt for By- og Regionforskning NIBR gjennomførte i 2005, på oppdrag fra Nordisk Råds Kontrollkomité, en gransking av de nordiske grenseregionale samarbeidsorganisasjoners arbeid de seneste fire-fem årene. Rapporten skulle gi svar på seks spørsmål som ble stilt av Kontrollkomiteen:

³ Hagsmo (2004)

⁴ Skålnes og Moen (2004)

- **Er de eksisterende regionene naturlige?** Det kan ikke gis ett entydig svar på kontrollkomiteens spørsmål i dette tilfellet. Svaret på spørsmålet kan ikke – eller bør i hvert fall ikke – gis uten- eller ovenfra. Alle grenseregionene er grodd fram nedenfra og i kraft av at noen i hvert enkelt område en gang i tiden så verdien av å samarbeide over nasjonsgrensene.
- **Har grenseregionene bidratt til å identifisere og avskaffe grensehindrenger i regionen?** Arbeidet med å redusere betydningen av grensehindrenger er viktigst og mest relevant for grenseregioner som kan kalles ”naboskapsregioner”: Øresundskomiteen, ARKO-samarbeidet og Grensekomiteen Østfold-Bohuslän/Dalsland. Alle de åtte grenseregionene har arbeidet og arbeider aktivt, men på ulik måte og med ulik kraft for å komme grensehindrengene til livs.
- **Generer grenseregionene nordisk nytte/nordisk merverdi?** Forskerne er ikke i tvil om at det aller meste av det arbeidet som grenseregionene har gjort i egen regi eller som medfinansjør i andres prosjekter, klart må få toppkarakter i ”øvvelsen” å skape grenseregional nytte/merverdi. Men de mener i tillegg at dette ikke er et tilfredsstillende ambisjonsnivå for NMRs grenseregionale samarbeidsområder.
- **Har politiske prioriteringer i Nordisk råd og Nordisk Ministerråd gjennomslagskraft i grenseregionenes handlingsplaner?** Forholdet mellom grenseregionene og NMR har til tider vært – og er til dels – noe anstrengt. Grenseregionene oppfatter ikke NERP som en spesielt ”krevende oppdragsgiver”. De oppfatter NMR-regimet som et mye mykere og betydelig mer fleksibelt system enn for eksempel Interreg-regimet. Generelt har forskerne inntrykk av at NMR i den ”løpende” styringen av regionalsektoren og grenseregionene sender ut få sterke styringssignaler. Grenseregionene opplever ikke at de og den virksomhet de hver for seg driver, er særlig godt kjent i de øvrige delene av Nr- og Nmr-systemene. De har heller ikke særlig mange eller gode kontakter til andre sektorer i Nmr-systemet. Etter noens mening er dette å beklage, men tiden og ressursene i den enkelte grenseregion gir lite rom for denne typen kontaktskapende virksomhet, idet utbyttet er usikkert.
- **Grenseregionenes samarbeid med andre aktører i regionen – overlapping eller tilstrekkelig koordinering?** Grenseregionene opererer ikke i et vakuum, og har til dels et utstrakt samarbeid med andre organisasjoner og institusjoner. Omfanget av slikt samarbeid varierer noe mellom de åtte grenseregionene, men alle forholder seg til myndighetsorganer i alle landene som er medlemmer i den aktuelle grenseregionen. Grenseorganisasjonene forholder seg aktivt til andre aktører i regionen, og vi ser ingen konkurranseforhold mellom grenseregionene og andre aktører, noe som trolig også kan forklares ut fra at grenseregionenes arbeid er unikt, også etter at Interregprogrammene ble introdusert.
- **Er det formålstjenelig å motta Interregmidler og nordiske midler samtidig?** Alle grenseregionene forholder eller har forholdt seg til Interregprogrammene i større eller mindre grad, og ser Interreg som en svært nyttig finansieringsmulighet, som langt overstiger det grenseregionene hadde å rutte med tidligere. Grenseregionene opplever heller ikke Interregs eksistens som noe som går på tvers av deres egne og nordiske prioriteringer, men som et organ – et finansieringsinstrument - som kan finansiere noe grenseregionen ønsker å sette i verk, men ellers ikke selv har midler til. Videre ser grenseregionene det som en styrke for Interreg-programmene at grenseregionenes erfaringer med utviklingsarbeid i regionen, eksistensen av partnerskap og nettverk bygget opp av grenseregionene og det kjennskapet grenseregionene har til eget område som svært nyttig for Interreg.

Hovedinntrykk til NIBR var at det nordiske grenseregionale arbeidet blir gjennomført på en mange forskjellige måter som naturlig er, gitt de ulike forholdene vi finner i det nordiske området. Samlet sett mente forskerne vi også vi kan karakterisere innsatsen som god og med evne til å framskaffe nyttige erfaringer om praktisk, jordnært grenseregionalt samarbeid ”the Nordic way”.

Videre peker man på at de grenseregionale samarbeidsområdene i Norden er svært ulike og har også svært ulike grensehindrenger å forholde seg til. De nordiske grenseregionene har mange års erfaring med å arbeide grenseregionalt, og har opparbeidet seg kunnskap gjennom mange år. Prosjektaktiviteten er høy, ikke nødvendigvis om man teller antall prosjekter, men

sett i forhold til de økonomiske midlene grenseregionene rår over. Samtidig vurderes samarbeidet med andre aktører og koplingen til Interreg-programmene som god.

2.3 Omverdensanalyse av Arvika – Kongsvingerregionen⁵

Østlandsforskning fikk sommeren 2005 et oppdrag med å gjennomføre en omverdensanalyse av og for ARKO – kommunene. Etter at prosjektet var startet opp ble oppdraget utvidet til å omfatte en tilleggsutredning om infrastruktur og trafikk i ARKO. Prosjektet ble i stor grad samordnet med arbeidet innenfor det Interreg IIIA – finansierte prosjektet ”Utvikling og omstilling i Indre Skandinavia. Rapporten beskriver utviklingen på begge sider av grensen mht.:

- Befolknings- og sysselsettingsutviklingen
- Næringsstruktur og – utvikling
- Infrastruktur og regional utvikling.

Rapporten viser bl.a. betydelige konjunkturelle og demografiske forskjeller mellom Sverige og Norge og at ARKO har hatt en svakere næringsutvikling enn landsgjennomsnittene gjennom 1990 – åra (I likhet med Värmland og Hedmark). Rapporten peker spesielt på at for ARKO som grenseregion er det spesielt viktig å bidra til en infrastruktur som både går over grensen og videreutvikler ARKO som region (intern regionforstørring med økt intern pendling og felles tjenestemarked som muliggjør nye/forbedrede tjenester) og som kopler regionen tettere på omliggende dynamiske sentra, spesielt Oslo – regionen.

2.4 Varför inte mer samarbete när möjligheter finns?⁶

Under høsten 2004 ga Norsk-Svensk Handelskammer i Oslo og Handelskammaren i Värmland et oppdrag till Centrum for forskning om regional utveckling, Cerut, ved Karlstads universitet å gjennomføre en studie om forutsetningene for samhandling mellom norske og svenske kommuner. Oppdraget innebar å studere og analysere i hvilken grad norsk og svensk lovgivning muliggjør et slikt samarbeid.

I studien konstateres det at det finnes større muligheter for et økt grensekommunalt samarbeid enn vi vanligvis tror. Det gjelder så vel et formellt som en informellt samarbeid. Men hvorfor ivaretas denne muligheten ikke i større utstrekning av kommunerepresentanter på begge sider av nasjonsgrensen enn hva det faktisk gjøres? Det finnes en rekke faktorer, så vel juridiske som informelle, som påvirker samspillet mellom kommunene i begge land. I rapporten pre-

⁵ Ørbeck og Køhn (2006)

⁶ Skomsøy og Sundin (2005)

senteres, ved siden av ulike lovgivninger og regelsystem, noen aspekter som sannsynligvis har hatt og fortsatt har en stor betydning i denne sammenhengen. Det er bl.a. at:

- Man ikke kan overlate beslutningsretten til en utenlandsk kommune
- Man ikke kan overlate myndighetsutøvelse til en utenlandsk kommune
- Det ennå ikke er mulig å samarbeide med en utenlandsk kommune innenfor det offentligrettslige området
- Det er heller ikke hensiktsmessig at ansatte i en for eksempel svensk kommune arbeider i en norsk eller motsatt pga. ulike regelsystem.

I rapporten analyseres og diskuteres felles problemer og løsninger for å kunne frambringe økt samhandling. Forfatterene avslutter med å belyse de legale mulighetene til en økt samhandling som foreligger mellom ulike grensekommuner i de to landene. Det gjelder så vel innretningen i form av ulike kommunale virksomhetsområder som formene for et felles agerende.

2.5 Gränskommunernas villkor och utveckling i Inre Skandinavien⁷

Studien forsøker å kartlegge og analysere ulike kommunerepresentanter – politikere og tjenestemenn – sitt syn på den kommunale og i enkelte tilfeller den regionale utviklingen. Det er deres syn og opplevde muligheter og begrensninger som er grunnleggende for hvordan de kommer til å agere i ulike situasjoner – for å kunne tilgodese innbyggernes behov og ønsker. Grunnen til dette er at ”bildet” av virkeligheten er fundamentalt for beslutningstagernes vurderinger og opptreden. Det er deres virkelighet som er virkeligheten, ikke primært hvordan det faktisk forholder seg. Studien går dypst inn i å studere beslutningsfatternes vurderinger av kommunens autonomi og det handlingsrommet som foreligger samt hvordan de vil stimulere til utvikling i den enkelte kommune.

Forskerne har konsentrert seg om forutsetningene for den regionale utviklingen i Indre Skandinavia. Etersom de fremste politiske operative aktørene i Skandinavia er kommunene, har forskerne fokusert sin interesse på det kommunale nivå. Bakgrunnen for denne fokuseringen er den perspektivforskyvning som har funnet sted i Norden under de siste årene når det gjelder regionalpolitikken innretning og karakter. I dagens regionalpolitikk betoner man på en helt annet måte enn tidligere at det er de lokale aktørene som politikken hviler på.

Studien forsøker også å beskrive og analysere regionalpolitikken utvikling og forandringer de siste 30 årene i Norge og Sverige, særlig med fokus på grenseregioner mellom begge land.

⁷ Sundin og Hagen (2006)

Den tar også for seg hvilke likheter og ulikheter som kan påvises når det gjelder politikken innretning og konsekvenser på begge sider av grensen.

2.6 Nordisk regionalpolitisk samarbeidsprogram 2009 – 2012⁸

Programmet fastlegger rammene og hovedinnretningen på det regionalpolitiske samarbeidet innenfor NMR de kommende fire årene (2009 – 2012). Fra tidligere å ha vært fokusert på utjamning mellom rike og fattige regioner, har den regionale politikken i Norden de siste årene vært dominert av satsinger på vekst, konkurransekraft, entreprenørskap og innovasjoner. Perspektivet har blitt utvidet og politikken gjelder nå stort sett hele det nasjonale terretoret. Framtidsvisjonen som nå gjelder sier at ”Det nordiska samarbetet skall vara drivande i utvecklingen av en ny och mer kraftfull regionalpolitik. Kärnan i den nya politiken är att genom nära samverkan mellan olika beslutsnivåer och sektorer aktivt möta de utmaningar som globaliseringen medför i syfte att på ett hållbart sätt stärka Nordens utvecklingsmöjligheter på lokal, regional och nationell nivå.”

Samarbeidsprogrammet skal gjennomføres av NMR. Det operative ansvaret ligger til NMR og ministerrådets sekretariat. NMR's budsjettressurser ligger i dag på nivå ca. 30 millioner DKK, hvorav drygt halvparten går till det grenseregionale samarbeidet. Utgangspunktet er at dette ressursnivået kan opprettholdes i de nærmeste årene, samt at programaktivitetene i viss utstrekning kan finansieres fra ministerrådets sentrale prosjektbudsjett.

2.7 Europeiske grupperinger for territoriellt samarbeid (EGTS)⁹

Formålet med europeiske grupperinger for territoriellt samarbeid (EGTS) er å forenkle og fremme samarbeid over grensene, mellom flere land og regioner. I motsetning til de mekanismer som styrte denne formen for samarbeid fram til 2007 er en EGTS-gruppering en juridisk person med egen rettsikkerhet. Grupperingen kan derfor kjøpe og selge samt ansette personell. En gruppering kan dannes av medlemsland i EU, regionale eller lokale myndigheter, sammenslutninger eller andre offentligrettslige organ. Det nye med disse grupperingene er at de tillater de ulike medlemslandenes myndigheter å agere som gruppe uten at man først må undertegne en internasjonal avtale som har blitt ratifisert av de nasjonelle parlamentene. Et organ må likevel først be sitt medlemsland om lov for å kunne delta i en gruppering. For tolkning og tilpasning av en EGTS-avtale gjelder lovgivningen i det landet der grupperingen får sitt registrerte sete. I avtalen skal bl.a. følgende angis:

⁸ NMR (2008)

⁹ <http://www.cor.europa.eu/>

1. Grupperingens navn og sete
2. Grupperingens medlemmer
3. Det geografiske territorium der grupperingen har sitt virke
4. Grupperingens mål
5. Grupperingens oppgaver
6. Grupperingens varighet

Den svenske regjeringen har ratifisert dette direktivet og arbeider med å avklare rammeverket for bruk av EGTS i Sverige. Norge kan som ikke-medlemsland være deltager i slike grupperinger gjennom vår EØS-avtale og gjennom den nordiske samarbeidsavtalen.

2.8 Regionale utviklingsplaner i Hedmark og Värmland

2.8.1 Regionalt utviklingsprogram for Värmland 2009 – 2013¹⁰

Region Värmland har utarbeidet et regionalt utviklingsprogram som har vært ute til høring bl.a. i ARKO, der det ble pekt på en manglende harmonisering mot de regionale planene på norsk side. Det ble videre pekt på avhengigheten av hverandres markeder og en tydeliggjøring av viktigheten av gode kommunikasjoner først og fremst med Oslo – regionen.

Programmet er utformet med en visjon: ”Värmland växer och känner inga gränser”. Denne overgripende visjonen er brutt ned til fem innsatsområder som så ligger til grunn for de vurderinger man har gjort i forhold til muligheter og utfordringer som man står overfor i Värmland:

- Lederskap – Et grenseoverskridende regionalt lederskap for framgang.
- Innovative miljøer – Økt internasjonal konkurransekraft for næringslivet.
- Kompetansetilgang – Kunnskap og kompetanse er grunnlaget for en bærekraftig utvikling i en globalisert verden.
- Tilgjengelighet – Bygg sammen Värmland og Värmland sammen med verden.
- Livskvalitet – En friskere region som mange vil bo i og flytte til.

Det er så koblet utviklingsstrategier til disse innsatsområdene som viser hvordan man skal oppnå regionens mål og visjon.

2.8.2 Regionalt utviklingsprogram for Hedmark 2008 – 2011¹¹

Visjonen i fylkesplanen er at framtidstro og optimisme skal prege hele Hedmark. Hovedmålet i fylkesplanen er attraktive lokalsamfunn og nærmiljøer som skaper identitet, bo-, utdannings-

¹⁰ Region Värmland (2008)

¹¹ Hedmark fylkeskommune (2007)

og etableringslyst. Det er tre perspektiver i fylkesplanen som ligger til grunn for plan- og utviklingsarbeidet: Bærekraftig utvikling, likestilling samt barn og unge.

Regionalt utviklingsprogram bygger i første rekke på Fylkesplanens kapittel Politikk for Hedmark og strategiene er utviklet med basis i føringer som er gitt i en rekke regionale og nasjonale dokumenter innenfor fagområdene: Næringsutvikling, Kompetanseutvikling, Miljø, kulturarv og areal, Senterstruktur, by – og stedsutvikling, Kulturutvikling og Folkehelse.

For den norske delen av ARKO (Glåmdalsregionen) foreligger følgende prioriteringer:

1. Kongsvinger og Glåmdal som knutepunkt for samferdsel og infrastruktur nasjonalt og internasjonalt
2. Arbeidskraft i og for Glåmdalsregionen. Kartlegging av kompetansebehov samt kvalifisering og rekruttering av kompetanse for offentlig og privat sektor.
3. Bidra til gjennomføringen av byutviklingen i regionsenteret Kongsvinger.
4. Bolyst i Glåmdalsregionen. Attraksjons- og tilflyttingsprosjekt med utgangspunkt i: markedsføring av regionen, kulturbasert næringsutvikling og utnyttelse av geografisk beliggenhet og lokale naturressurser
5. Digitale Glåmdal. Utvikling av tjenester og /eller næring relatert til bredbånd.
6. Kartlegge og stimulere til videreutvikling av næringsklynger i Glåmdalsregionen.
7. Glåmdalsregionen som aktiv aktør i bilateralt arbeid mot Innlandet, Värmland/ARKO og EU.

Når det gjelder samarbeidet over grensen i ARKO – regionen heter det bl.a.:

”Samarbeidet med Värmland er styrket både i forhold til en politisk og institusjonell merverdi gjennom samarbeidsavtalen mellom Hedmark fylkeskommune og Region Värmland. Hedmark fylkeskommune har også en meget god dialog med Länsstyrelsen i Värmland om gjensidig samarbeid og kunnskapsdeling om internasjonalt samarbeid som kommer grenseregionen til gode gjennom prosjekter finansiert fra interregperioden 1995-2007.”

3 Beskrivelse av studieobjektet

3.1 Geografisk og historisk perspektiv

3.1.1 Nasjonalt nivå

Den svensk - norske unionen var en statsrettslig forening mellom kongerikene Sverige og Norge i årene 1814 til 1905. Norge var forenet med Sverige i en union, som et selvstendig rike med egne lover og institusjoner samtidig som både kongehuset og utenrikspolitikken var felles. Grunnlagsdokumentene for unionen var flertydige og mens man fra svensk side forsøkte å styrke unionsbåndene for på lengre sikt slå sammen til ett rike, tok nordmennene avstand fra slike forslag som kunne svekke landets selvstyre. Fra ca. 1860 ble forholdet mer anstrengt, og ved parlamentarismens gjennombrudd i Norge i 1884 ble hele unionen svekket. Sommeren 1905 sto hele det norske folk bak kravet om unionsoppløsning, og som vi kjenner til, bl.a. fra 100-års markeringen i 2005, ble det med bakgrunn i Karlstadkonferansen i 1905 gjennomført en fredlig avvikling av unionen.

3.1.2 Nordiske grenseregioner

De nordiske grenseregionene vokste fram på 1960 og -70 tallet etter hvert som det på lokalt og regionalt initiativ ble konstatert at det trengtes mer formaliserte organisasjoner for å forenkle og lette situasjonen for virksomheter som på ulike måter var grenseoverskridende. I 1971 ble Nordisk ministerråd (NMR) dannet, og det nordiske regionale samarbeidet kom i gang ett år senere da Den Nordiske Embetsmanskomiteen for Regionalpolitikk (NÄRP) ble dannet. Det overordnede målet for den grenseregionale virksomheten til Nordisk ministerråd var og er: ”Medvirke til å utnytte de muligheter og redusere de problemer som skapes av at det går en eller flere landegrenser gjennom en region”.¹² På slutten av 1970-årene begynte flere nordiske grenseregioner å få økonomisk støtte fra Nordisk ministerråd til prosjekter, og i dag er det åtte nordiske grenseregioner som lager handlingsplaner og får bidrag fra Nordisk ministerråd.

3.1.3 Hedmark og Värmland

De første organiserte formene for samarbeid mellom Värmland og Hedmark ble etablert i 1965 da den såkalte fylkes- og länsplanleggingsgruppen ble dannet. Gruppen bestod av ansatte ved Länsstyrelsen i Värmland og i fylkesadministrasjonene i Hedmark, Østfold og Akershus

¹² Skålnes og Moen (2004)

fylker. Arbeidet startet med en undersøkelse av eksport-/importkontaktene mellom bedrifter over grensen og resultatet viste en positiv interesse for økt samarbeid.¹³

Det var også en interesse i gruppen for å samordne lokaliseringpolitiske tiltak på begge sider av grensen. Den fylkesbaserte virksomheten ble etter hvert konsentrert til Arvika-Kongsvingerregionen (ARKO), da begge disse byene hadde stor betydning som servicesentra for et relativt klart begrenset omland. Det var god tilgang på industriarealer og arbeidskraft og i begge byene ble det arbeidet med lokaliseringpolitiske saker. Utgangspunktet var en perifer region der tiltak på den ene siden av grensen ville få positive effekter på den andre siden av riksgrensen.

3.1.4 Historisk utvikling av ARKO

I Dagens Nyheter 10.des. 1967 leser vi at 16 kommuner (7 norske og 9 svenske)¹⁴ vil starte samarbeidet Morokulien på nytt. ”Grensen viskes ut ” er overskriften på samarbeidet mellom Värmland og de tre norske fylkene Østfold, Akershus og Hedmark. Ideen var ikke ny og hadde allerede vært diskutert i større perspektiv mellom disse partene.



Figur 3.1: Utsnitt fra artikkel i Dagens Nyheter, 10. des 1967

Det var en felles oppfatning om at grensen etter hvert bare hadde en administrativ betydning, en strek på kartet, som ikke lenger skulle få bli et hinder. ”Motsetningene mellom våre land viskes ut, vi blir mer og mer lik hverandre, vi vokser sammen. Ekteskap binder slekter sammen.” ”Vi må ta vare på de muligheter som byr seg. Vi må begynne å samarbeide, industrielt, kommunalt, kulturelt, sosialt og på alle andre områder, der et samarbeid kan gi resultater.”

¹³ Länsstyrelsen i Värmland (1978)

¹⁴ Dette var før kommunesammenslåing i Sverige i 1971, derfor så mange svenske kommuner

Uttalelser som dette var utgangspunktet for drøftingene. Rent praktisk så man at dette store området ikke egnede seg for en enhetlig og samordnet samfunnsplanlegging, men i noen spesielle spørsmål kunne man tenke seg felles løsninger. Dette gjaldt i første hånd næringsgeografiske, trafikkøkonomiske utredninger for å planlegge riksvegnettet gjennom området, men også industriell utvikling og en utbygging av turistnæringen.

”Samarbetsgruppen för översiktlig planläggning” mellom de 4 fylkene hadde tidligere på høsten tatt lagt en utredning¹⁵, der det bl.a framgikk at befolkningen i Kongsvingerdelen av ARKO hadde gått ned med 2,8% og Arvikadelen av ARKO med 5,8% bare i perioden 1961 – 1966. Totalt hadde folketallet gått ned med ca. 4000, fra 97.404 til 93.445. ARKO-regionen (Arvika - Kongsvingerregionen) ble dermed ett forsøksområde for regionalt samarbeid.¹⁶

Det ble dannet en spesiell samarbeidsdelegasjon (ARKO-delegasjonen) med medlemmer fra kommunene og næringslivet i regionen, og administrasjonen ble lagt til fylkesnivå. Oppgaven var å organisere produksjons- og salgsvirksomhet innenfor industrien i området. De skulle også framskaffe felles informasjon med sikte på lokalisering i området. Fra det første samarbeidsåret framgår det følgende om ”programmet”¹⁷:

- Industrielt samarbeid. Samarbeid på for eksempel produksjons- og markedsføringssiden planlegges. En rapport om sagbrukssamarbeidet i ARKO ble framlagt allerede 23.10.1969.¹⁸
- Kommunal samhandling. F.eks. i spørsmål om planlegging og lokalisering av visse framtidige objekter.
- Turistsamarbeid. En felles organisasjon, AS Grenseland har i dette første tilfellet sentrert sin virksomhet om en vesentlig utbygging av turistområdet Morokulien.
- Skolesamarbeid i form av elevutveksling.
- Idrettssamarbeid. Felles konkurranser arrangeres

Informasjon om næringspolitiske virkemidler i de 2 landene var viktig i denne fasen.

Interessen for dette samarbeidet avtok i begynnelsen av 1970-tallet og AS Grenseland-Morokulien ble omdannet og overtok arbeidet i 1971.¹⁹

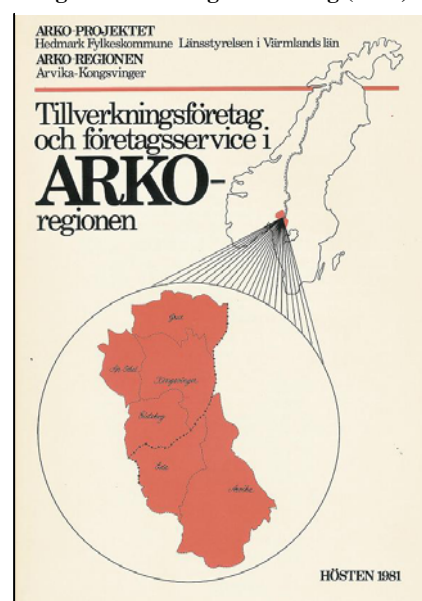
¹⁵ ARKO (1967)

¹⁶ Dahlgren (1975)

¹⁷ Länsstyrelsen i Värmland (1968)

¹⁸ ARKO-sågverken (1969)

Figur 3.2: Næringslivskatalog (1981)



Fra å arbeide med utvikling av Morokulien som camping-
legg og turistinformasjon, ble arbeidsområdet nå betydelig
utvidet. Under styret for virksomheten ble det opprettet 3
komiteer:

- En komite skulle arbeide med handels - og turist-
næringen ved Morokulien, et område som selskapet
disponerte.
- En annen komite skulle arbeide med planlegging av
kommunikasjoner og turisme i hele ARKO – regio-
nen.
- En tredje komite skulle arbeide med næringslivs-
spørsmål i regionen.

Fordelen med å overføre ARKO – oppgavene til selskapet
var at det ble skapt en fastere form på samarbeidet og at det
skulle være enklere å samordne ressursene i ARKO – områ-
det, både økonomiske og personellmessige.

Høgkonjunkturen fra starten av 70-tallet medførte at indust-
riens kapasitet i området ble fullt utnyttet og interessen for
og mulighetene til ARKO-samarbeidet ble mindre. Men i

1978 ble det holdt en ARKO – konferanse i Arvika. Hensikten med konferansen var å presen-
tere et nytt initiativ fra fylke og län (med finansiering fra NMR) om et prosjekt for å kartlegge
de regionaløkonomiske sammenhengene i ARKO –

regionen. Engasjementet og interessen for samar-
beidet hadde som nevnt ovenfor dabbet av over en
periode. Samarbeidet hadde etter manges oppfat-
ning hatt for mye fokus på bedriftssamarbeid og
næringslivsspørsmål. Nå la man større vekt på kul-
tur – og skolesektorens betydning. Prosjektet ble
ledet fra länsstyrelsen i Värmland²⁰, som også var



Figur 3.3: ARKO-kart (1982) –
baksida nedenfor



¹⁹ Dette var et selskap som var eid av kommunene Kongsvinger, Eidskog, Eda og Arvika, og de to organisasjo-
nene Svenska Freds- og Skiljedomsföreningen og Norsk Fredslag

²⁰ Länsstyrelsen i Värmland og Hedmark fylkeskommune (1978)

den drivende kraften i ARKO – samarbeidet fram til i 1982, da kommunene overtok.

De første årene ble det etablert et sekretariat med en deltidsansatt som ble lokalisert til Grue kommune. Senere ble det sekretær i full stilling, og sekretariatet var i Arvika fram til det i 1991 ble flyttet til Morokulien. I dag er sekretariatet i Torsby.

I 1989 ble det arrangert en ARKO – messe i Folkets Park-området i Arvika der ca. 100 bedrifter deltok. Dette var en av de største prosjektene i ARKO – regi til da, og det var tidligere ikke gjort noe lignende innenfor næringslivet i

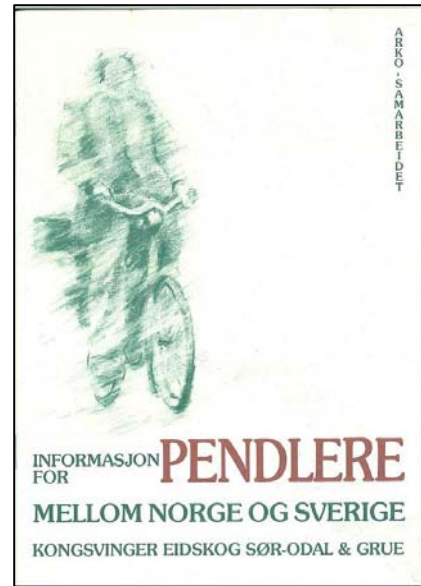
gionen. Messen henvendte seg til produksjonsbedrifter, vicebedrifter, turisme og håndverk.²¹ En kan si at dette var den første større oppfølgingen av en Bedriftskatalog for regionen som ble utarbeidet i regi av ARKO i 1981.

Etter at Sverige i 1995 ble medlemmer av EU, så bidro dette til å med på skyte ny fart i ARKO, da interregprogrammene gav muligheter til prosjektfinansiering. Mange prosjekter ble initiert av ARKO, men er i praksis drevet videre av andre parter innenfor ARKO-regionen. Bl.a. ligger ARKO midt i den ene transportkorridoren i Det nordiske triangelet, som ble definert som en av 14 transportprosjekt innen EU, kalt TEN (trans european network).

3.2 ARKO-regionens utfordringer

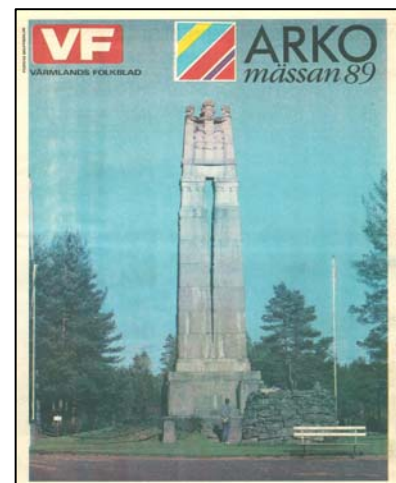
NUTEK, ITPS, Arena för tillväxt, Vinnova og SCB har alle produsert indikatorbaserte studier av svenske regioners konkurransekraft. Tilsvarende studier på norsk side er bl.a. gjort av Østlandsforskning, Telemarksforskning og NIBR/TØI. Disse viser gjennomgående at storbyregionene, som også har hatt best utvikling hittil, scorer høyest på indikatorer som er ment å indikere fremtidig konkurransekraft.

Norsk ARKO trekkes her ned bl.a. av en aldersstruktur, næringsstruktur og et utdanningsnivå som vurderes lite fremtidsrettet. Motsatt scorer regionen høyt på indikatorer knyttet til tilgjengelighet og infrastrukturbeholdning.



Figur 3.4: ARKO-brosjyre (1988)

Figur 3.5: Avisbilag (1989)



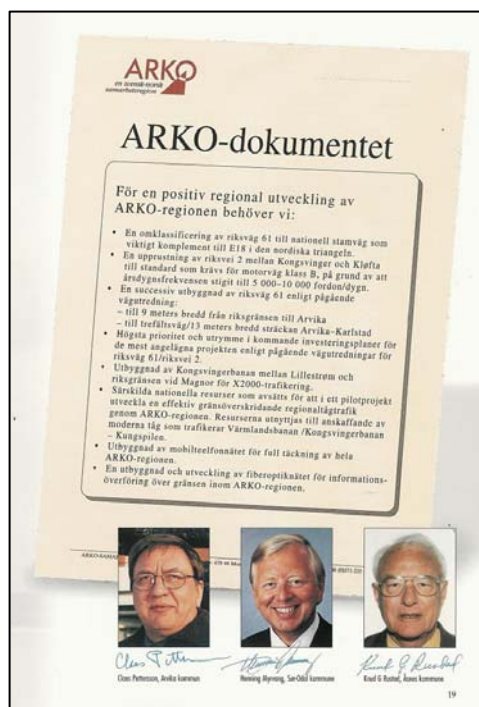
²¹ Lundholm (1990)

I de svenske undersøkelsene scorer ARKO-kommunene svakt på flere næringslivsindikatorer, mens integrasjon med Karlstadregionen, økningen i varehandelsomsetningen og lav arbeidsledighet i varierende grad teller positivt. Mange av studiene viser den nære sammenhengen mellom befolknings- og næringsutvikling, men har få/ingen har med indikatorer på hva som trekker folk.

Flere norske og svenske studier av regional konkurransekraft konkluderer med at regioners evne til regionforstørring og regionsammenkopling er viktig for å stimulere økonomisk aktivitet og for å gjøre regionen mer attraktiv for personer og bedrifter. Sterkere koplinger innad i ARKO og mot Oslo-området har allerede gitt positiv utvikling i deler av ARKO-regionen.

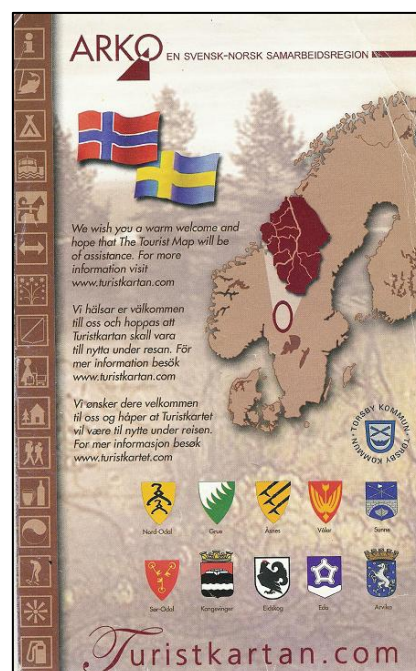
I ØFs studie²² kommer Kongsvinger-regionen (Glåmdalsregionen unntatt Våler) på 64. plass av Norges 89 økonomiske regioner på samleindeksen for vekstkraftige regioner. Studien peker på følgende utfordringer:

- Regionsentrenes størrelse og sentralitet viktig – satse på bymessig tyngde og oppgradering.
- Regionenes evne til regional integrasjon er viktig – satse på regionforstørring gjennom infrastruktur.
- Human kapital overtar som viktigste innsatsfaktor og dermed blir rekrutteringsmuligheter en viktig lokaliseringsfaktor (som nærhet til naturressurser var før) - kampen om kompetansen.
- Flere og flere av oss arbeider med personrettet tjenesteyting som i stor grad er stedbundet der folk bor (Helse, skole, omsorg, varehandel, BA, kultur/fritid, restauranter),



Figur 3.6: ARKO-dokumentet (1996)

Figur 3.7: ARKO-kart (2006)



²² Ørbeck og Køhn (2006)

- En tilflytter drar derfor med seg en rekke arbeidsplasser og gir store lokale økonomiske ringvirkninger – og større enn før.
- Ringvirkningene av en bedriftsetablering blir mindre og mindre lokal (vareinnsatsen er mobil, tjenestene følger hovedkontoret osv).
- Lav og regionalt lik ledighetsrate kan tale for at befolkningsutviklingen er viktigere for næringsutviklingen enn motsatt.

Spesielt innenfor pendlingsområder rundt storbyene er det kanskje mulig å avgrense næringspolitikken til å:

- Utvikle infrastrukturen og bedre pendlingsmulighetene.
- Skape attraksjonskraft som bosted – skaffe seg pendlingsbasert tilflytting.
- Tilflytting/bosetting gir som nevnt også næringsutvikling og nye arbeidsplasser i service, gjennom nyetableringer og gjennom bedret rekrutteringsgrunnlag for øvrig næringsliv, og fordrer tiltak som også stimulerer turisme, rekreasjonsmarked og konferansemarkedet.
- Tilgangen til attraktive lokale jobber vil også være en bostedsattraksjon for mange – og det vil fortsatt være store områder uten pendlingsmuligheter hvor tilflytting fordrer næringsutvikling og ledige jobber. Men også her vil satsing på bostedskvaliteter og regionforstørring/regionbygging uansett være viktig sammen med øvrig næringspolitikk.

I en diskusjon av regional konkurransekraft må en derfor både ha fokus på:

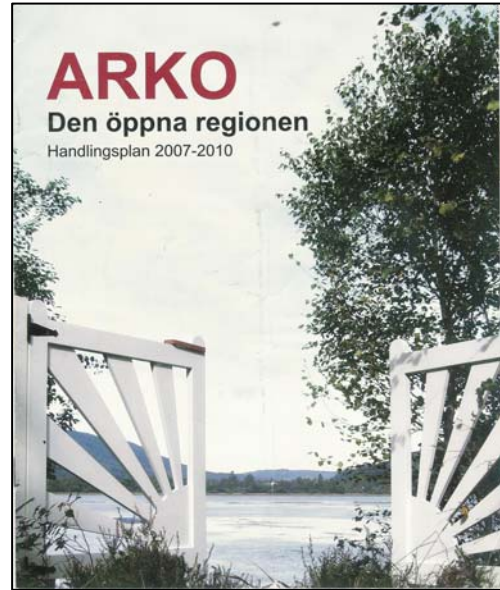
- En regions evne til å utvikle sitt eksisterende næringsliv og tiltrekke seg nye bedrifter
- En regions evne til å holde på og trekke til seg bosetting.
- Infrastrukturens bidrag til regionforstørring og regionsammenkopling, samt regionforstørringens betydning for økonomisk vekst.

Infrastruktur er altså en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for en regions attraksjon/tiltrekningskraft. Samtidig er det viktig å poengtere at infrastruktur kan bidra til å skape (og splitte) regioner og skape sin egen etterspørsel over tid.

For ARKO som grenseregionen er det spesielt viktig å bidra til en infrastruktur som både går over grensen og videreutvikler ARKO som region (intern regionforstørringen med økt intern pendling og felles tjenestemarked som muliggjør nye/forbedrede tjenester) og som kopler regionen tettere på omliggende dynamiske sentra, spesielt Oslo-regionen (blir en del av Tilvekstkorridoren). Det er viktig også å tenke utvikling av kollektivtilbudet både fordi dette er mer attraktivt for langpendlere i mange høyutdanningsyrker og for å unngå at satsing på infra-

strukturtiltak og økende mobilitet for å sikre kraftig regional utvikling bryter med målene om en bærekraftig utvikling for øvrig.

En annen grenseregionmulighet som bør kunne utnyttes ligger i en fortsatt innfasing av oljeinntekter i norsk økonomi som kan ventes å gi noe sterkere kostnadsvekst i Norge og/eller styrket norsk kronekurs. Dette vil isolert sett kunne gi handelsstand og tjenesteprodusenter på svensk side en løpende konkurransefordel i det norske markedet, og norske grenseområder en bostedsattraksjon i form av tilgang til rimelige varer og tjenester.



Figur 3.8: Handlingsplan (2006)

3.3 ARKO-regionens planer

Det ble for første gang laget en helhetlig strategiplan og handlingsplan for ARKO for perioden 2000 – 2007²³ med hovedfokus og arbeidsgrupper på følgende områder: Næringsliv, Kommunikasjon, IT, Utdanning og Kultur.

I den siste handlingsplanen, for perioden 2007 – 2010²⁴ framgår følgende:

ARKO's visjon er at ARKO – regionen i fremtiden skal fungere som en portal som binder sammen og gir et ”uppsving” til to av Nordens folkerikeste regioner.

ARKO's overordnede mål er gjennom å arbeide med regionen som helhet, skape og formidle kontakter, informasjon og rådgivning, samt konkrete prosjekter innenfor ulike deler av samfunnslivet, bidra til at grenseområdet blir en møteplass der mennesker bor, lever og utvikles gjensidig.

Arbeidet handler om å minimere grensehindre og forenkle for de som vil arbeidspendle mellom de 2 landene. Derfor legges det i denne handlingsperioden fokus på følgende 3 innsatsområder med utgangspunkt i et grenseløst arbeidsmarked:

3.3.1.1 Næringsliv - vekst - innovasjon

Samarbeidet gjelder først og fremst små og mellomstore foretak, noe som av erfaring vil lede til større utviklingsmuligheter i form av teknikkspredning, nye markeder, økt kompetanse, nye produkter og bedre kapasitetsutnyttelse. Noen tiltak som skal virke i den retningen er:

²³ ARKO (1999a)

²⁴ ARKO (2006)

- Samle og samordne eksisterende materiale, kunnskaper og viktige
- problemstillinger som næringslivet i regionen ønsker å videreutvikle.
- Skape nødvendige nettverk og organisere disse.
- Enkeltvis og på eget initiativ innlede et grenseoverskridende samarbeid (næringsliv, skole).
- Erfaringsutveksling om ungt entreprenørskap.

3.3.1.2 Bærekraftig utvikling - infrastruktur

Her gjelder det først og fremst å utvikle de kommunikasjonene som finnes i regionen, som ligger i ”Tillvevtskorridoren” Oslo – Stockholm, midt på en av hovedveiene i den Nordiske triangelen (Oslo – Stockholm – København).

- Påvirke framtidige beslutninger i EU slik at veger og jernbane gjennom området inngår i nødvendige EU - dokumenter (TEN, ESPD).
- Påvirke overordnede myndigheter i begge land med informasjon og opplysninger.
- Arbeide for hurtigtog og pendeltog gjennom regionen.
- Arbeide for å utvikle godstrafikken på jernbane og etablere omlastingsentraler i regionen.
- Påvirke og delta i rask utbygging av bredbånd i hele regionen.
- Arbeide for full mobiltelefondekning i hele regionen.

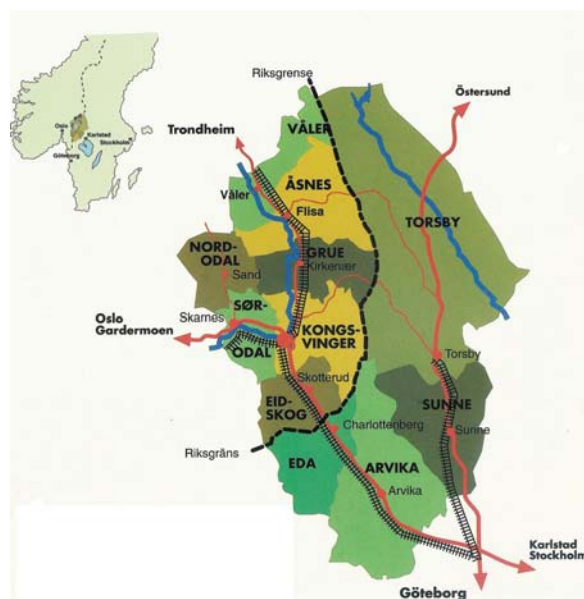
3.3.1.3 Kultur – språk – identitet:

Innenfor disse temaene skal det arbeides for stimulere til et spennende og variert kulturliv med aktiviteter over grensene, slik at det blir mer attraktivt både for de som bor og arbeider der og for turister. Det skal derfor satses på følgende:

- Gjøre de allerede eksisterende kulturtilbud/-aktiviteter i enkeltkommunene tilgjengelig for alle i regionen, og bruke dette i ekstern markedsføring.
- I større grad slippe ungdommen til i ulike kulturprosjekter.
- Bedre språkutdanning for å legge til rette for å ta imot utenlandske gjester.
- Påvirke samarbeid og bygging av nettverk innenfor turistnæringen i regionen.
- Løfte fram Finnskogen.

3.4 Organisasjonen ARKO

Dagens grenseregionale samarbeidsområde ARKO omfatter de norske kommunene Sør-Odal, Nord-Odal, Kongsvinger, Grue, Åsnes, Våler og Eidskog og de svenske kommunene Sunne, Torsby, Eda og Arvika (jf figur 3.9).



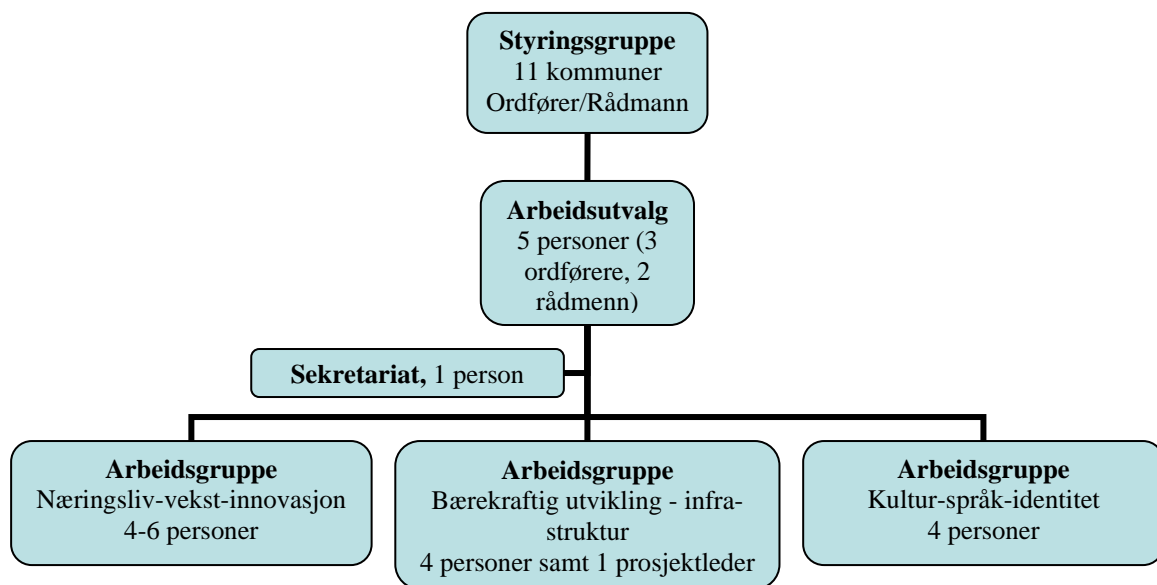
Figur 3.9: ARKO-regionen

Noen av hovedpunktene i statuttene for ARKO – samarbeidet²⁵:

- Formål:
 - ARKO er en grenseoverskridende samarbeidsorganisasjon mellom kommuner i Sverige og Norge med hensikt å utvikle og forenkle grensesamarbeidet.
 - ARKO skal arbeide for å utvikle de strukturer som gjør at mennesker, kommuner, næringsliv og organisasjoner kan samarbeide innenfor området.
 - ARKO skal gjennom informasjon, rådgivning og å skape og formidle kontakter, samt gjennom konkrete prosjekter innenfor ulike deler av samfunnslivet gjøre grenseområdet til et bedre sted å bo og arbeide i.
- Målsetting: Målsettingen for virksomheten innenfor ARKO skal være å styrke bosettingen i grenseområdet og å skape økt sysselsetting.
- Medlemmer: Medlemmer i organisasjonen er de kommuner som har søkt medlemskap og godkjennes av styringsgruppen. Medlemsavgiften fastsettes av styringsgruppen og er like stor for alle medlemmer.
- Styringsgruppe: ARKO – samarbeidet ledes av en styringsgruppe bestående av alle ordførere og rådmenn i de respektive kommunene som inngår i samarbeidet (hver repr. har en stemme). Det skal velges en leder og en nestleder. Lederen skal være en ordfører og velges for 2 år og skal veksle mellom landene. Styringsgruppen skal møtes minst 4 ganger i året og vedta bl.a. samarbeidets målsettinger, retningslinjer og budsjett.

²⁵ ARKO (1999b)

- **Arbeidsutvalg:** Arbeidsutvalget skal bestå av fem medlemmer som velges for en periode på 4 år, hvorav 2 fra Sverige og 3 fra Norge. Det skal bestå av tre ordførere og to rådmenn.
- **Uttreden:** En kommune som ønsker å tre ut av samarbeidet skal gjøre dette skriftlig til styringsgruppen med ett års oppsigelsestid.
- **Sekretariatet skal ha ansvaret for:**
 - Den løpende administrasjonen av ARKO. Utgjøre en samordningsfunksjon for etablerte nettverk men også være aktiv for å initiere nye nettverk.
 - Støtte de ulike gruppene i ARKO for å nå de oppsatte målene innenfor de respektive innsatsområdene.
 - Være behjelpelig ved oppstart, rapportering samt sluttrapportering av prosjekt.
 - Ha ansvar for å markedsføre ARKO i regionen og mot eksterne parter. Ha ansvar for den interne og eksterne informasjonen.
 - Å være ARKO's kontakt med Nordisk Ministerråd, politiske kontakter og regionalt og nasjonalt nivå. Holde seg oppdatert om hvilke regler som gjelder vedrørende Interreg – prosjekter.
 - Ha ansvaret for å arrangere forelesninger for interessenter i ARKO i den hensikt å utvikle regionen i h.h.t. de besluttede innsatsområdene.



Figur 3.10: Organisasjonskart ARKO-samarbeidet

4 Teori, begreper og analyseverktøy

Teorier og analyseverktøy, forstått som vel underbygde antakelser, er viktige redskap for å kunne gi bedre svar på problemet man vil undersøke. Her vil det derfor bli gitt en gjennomgang av den vitenskapelige kunnskapen som vi vil bruke for å angripe problemstillingene.

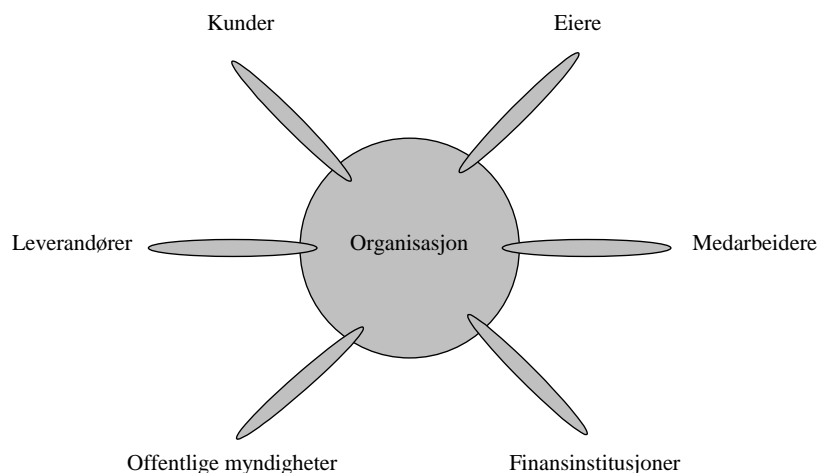
4.1 Organisasjon, nettverk og kommunikasjon

4.1.1 Organisasjonen som et åpent system

Det organisasjonsteoretiske perspektivet som er valgt i denne oppgava er å studere organiseringa av ARKO-samarbeidet som et *åpent system*. Dvs. at man, i motsetning til et lukket-system-perspektiv der fokus er rettet innover, også fokuserer på handlingsmiljøet som organiseringa skaper. I et slik åpent-system-perspektiv kan det derimot være vanskelig å bestemme hva som danner organisasjonens helhet. Her skal vi forstå organisasjonens helhet som et *koalisjonssystem* som representerer sammensetningen av organisasjonens interesser og forholdet mellom dem.²⁶

4.1.1.1 Interessentmodellen

Interessentmodellen illustrerer hva som ligger i koalisjonssystemet, definert som en koalisjon av grupper og interesser, som hver for seg forsøker å oppnå noe fra kollektivet gjennom interaksjon med de andre, og der hver aktør har sine egne preferanser og mål. Figur 4.3 viser et eksempel på omfanget til en interessentmodell.



Figur 4.1: Eksempel på interessentmodellen, Busch og Vanebo (2000)

²⁶ Busch og Vanebo (2000): 23f og 29

I interessentmodellen forutsettes det at en organisasjon kun opprettholdes hvis både aktørene *innefor* og *utenfor* organisasjonen, dvs. interessentene, føler at de drar nytte av det organisasjonen produserer. Gjør de det vil de også støtte opp om videre drift av organisasjonen. Bidrag og belønningsforholdet danner dermed organisasjonens eksistensgrunnlag. Hvis det derimot blir misnøye med denne bidrag-belønningsbalansen blant interessentene kan det skape *ustabilitet* i koalisjonen ved at noen av interessentene søker etter samarbeid med andre organisasjoner. Det kan også bli ustabilitet ved at det er strategiske konkurrenter som er ute etter de samme interessentene.²⁷

Også begrepene kompleksitet, harmoni, konflikt og makt er viktige dimensjoner innenfor interessentmodellen. Høy grad av *kompleksitet* i koalisjonen forteller at det er mange og ulike interessenter. Hvis organisasjonen har en kombinasjon med høy kompleksitet og ustabilitet står den overfor usikre omgivelser. I en slik situasjon er det viktig at man finner en struktur og ledelsesform som kan kontrollere usikkerheten. Enhver organisasjon er også preget av motstridende interesser. Disse motstridene interessene kan svekkes gjennom *harmonisering*, eller samarbeid mellom interessentene for å skape felles resultater. På tilsvarende måte kan de motstridene interessene bli styrket ved økte konflikter. Et siste viktig forhold som påvirker samarbeidet mellom interessentene, er fordelingen av *makt*. Som regel er makten ulikt fordelt blant interessentene og den kan variere over tid. I interessentmodellen er maktbegrepet særlig knyttet til avhengighetsrelasjonen som dannes mellom minst to aktører. Denne avhengigheten styres av to forhold. For det første oppnås det makt hvis man har noe som organisasjonen er interessert i. Videre er makten avhengig av om det fins andre som kan tilby det samme.²⁸

4.1.2 Nettverk og hierarki

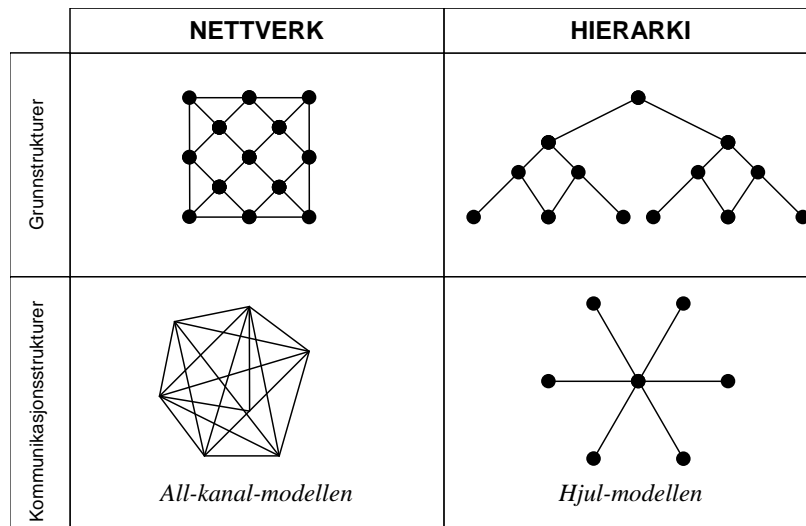
Begrepene i interessentmodellen henger også tett sammen med begrepene *nettverk* og *hierarki*. Sjöstrand hevder at nettverk er den ene av to grunnstrukturer for mellommenneskelig aktivitet eller samhandling. Han definerer nettverket som en struktur som ”uttrykker relationer som er symmetriske i meningen at inget självklart centrum kan identifiseres.” I dette ligger det at nettverket både kan være stabilt og foranderlig ettersom det oppløses og utvikles i takt med utviklinga av aktørenes interaksjoner. I tillegg til dimensjonene om omfang, kompleksitet og stabilitet, som ble beskrevet under interessentmodellen, framsetter Sjöstrand at nettverk også kan beskrives med begrepene *homogenitet* og *pregnans*. Nettverkets homogenitet sikter

²⁷ Busch og Vanebo (2000): 69-75

²⁸ Busch og Vanebo (2000): 76-83

til graden av likhet i relasjonenes karakter, men pregnans går på hvilken intensitet eller kvalitet relasjonene i nettverket har. Grunnstrukturen nettverk er illustrert i figur 3.4.²⁹

Hierarkiet er i følge Sjöstrand den andre grunnstrukturen for samhandling. Max Weber, som forsket mye på byråkratiet, definerte hierarkiet som ”et fast ordnet system av over- og underordnede stillinger hvor de med større myndighet har oppsyn med dem med mindre (...).³⁰ Sjöstrand, som har en forståelse av hierarki som er i tråd med Webers, trekker fram mange årsaker til at et hierarki blir etablert, men vektlegger et moment som gjelder forskjeller i mennesker kompetanse og da spesielt kompetansen til å lede andre mennesker eller virksomheter. Han viser til hvordan hierarkiske strukturer steller med menneskets begrensede kognitive kapasitet, dvs. at slike strukturer effektiviserer informasjons- og kommunikasjonsprosesser mellom mennesker.



Figur 4.2: Nettverk og hierarki - som grunn- og kommunikasjonsstrukturer, Sjöstrand (1987)

Hvis vi tar for oss kommunikasjonsstrukturene i figuren over og erstatter all-kanal-modellen med hjulmodellen så reduseres antall relasjoner betydelig. Tilsynelatende er hjulmodellen dermed mer effektiv ved at alle overfører sin informasjon til ett individ, istedenfor å spre den til alle (jfr. all-kanal-modellen). Men bildet er ikke svart hvitt fordi all-kanal-modellen har også flere styrker. For det første inneholder den alle typer strukturformer. Videre er den lett å forandre, samt at den har lave organisasjonskostnader. Den har også et potensiale til å ta vare på alles kunnskaper og læring. En svakhet ved modellen, i motsetning til hjulmodellen, er at den ikke tar hensyn til kunnskapsforskjeller mellom mennesker.³¹

²⁹ Sjöstrand (1987): 36f

³⁰ Weber (1995): 107f

³¹ Sjöstrand (1987): 37-41

En annen som diskuterer begrepene nettverk og hierarki er Sørhaug. Han bruker de i en analyse av ”hvordan et skifte i forholdet mellom arbeid og kapital har skapt betingelser for noen nye utviklingsformer i organiseringen av arbeid.” Endringen det er snakk om handler om sterkere fokus på *humankapital* som den ledende produksjonsfaktoren og *fleksibel spesialisering* som den gjennomgripende produksjonsformen. Som alle typer økonomisk virksomhet krever fleksibel spesialisering også en form for organisering av den menneskelige aktivitet. I forhold til produksjonsformene industri og håndverk, gjelder dette spesielt en bedre håndtering av tegn og tegnprosesser i en verden der informasjonsteknologien hele tiden sprenger nye grenser. Sørhaug vurderer koordineringsmekanismene marked, hierarki og nettverk for å se hvilken organisering som best passer til den fleksible spesialiseringa.³²

Først ser han på markedet og poengterer at denne koordineringslogikken først og fremst fungerer til å håndtere informasjon om priser. Deretter ser han på hierarkiet og vektlegger at denne organisasjonsformen er bedre til å behandle kompleks informasjon, men særlig kompleks informasjon som er standardisert. Derfor er heller ikke hierarkiet ideel for fleksible produksjonsmåter fordi en slik produksjonsform krever en koordineringsmekanisme som kan håndtere kompleks informasjon som er i kontinuerlig forandring. Dermed peker Sørhaug på nettverket som en koordineringslogikk som ligger mellom marked og byråkrati, og på sett og vis får byråkratiet og markedet til å fungere sammen. Dannelsene av nettverk er basert på bytting av informasjon, kompetanse og tillit. Generelt sett hevder Sørhaug at nettverkdannelser gir et ”informasjonsspenn som i prinsippet er grenseløst (...), organisasjoner med åpne, foranderlige grenser og få nivåer (...), [dessuten] nye former for stordrift bestående av konsentrasjoner uten sentrum.”³³

Forståelsen og betydningen av nettverk og hierarkier vil seinere bli benyttet for å gi et innblikk i om en sterk byråkratisering (hierarkisering) i organiseringa av ARKO-samarbeidet vil medføre at den potensielle *nettverkskompetansen* blir dårligere utnyttet.

4.1.3 Kommunikasjon

4.1.3.1 Begrepet kommunikasjon

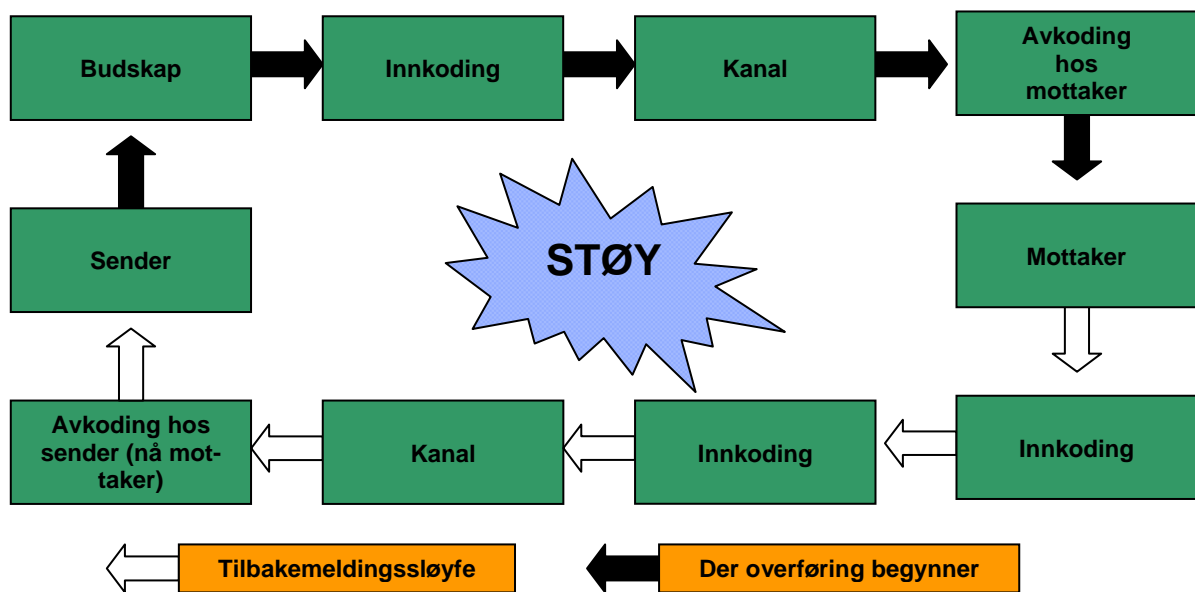
Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet ”communicare” og betyr å ”meddele”, ”melde”, ”stå i forbindelse med” eller ”underrette om”.³⁴ En vanlig og enkel definisjon er å si

³² Sørhaug (1996): 107-117

³³ Sørhaug (1996): 118-123

³⁴ Kaufmann og Kaufmann (2006)

at kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem. Mer presist kan en si at kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker) og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet.³⁵ Kommunikasjon er viktig for å kunne dele kunnskap, ansvar og makt i en organisasjon. Intern kommunikasjon er informasjonsflyten og utvekslingen av synspunkter mellom ledere og medarbeidere, samt kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på ulike nivåer og forskjellige enheter i organisasjonen.³⁶ Organisasjonsstrukturen påvirker i stor grad den interne kommunikasjonen, spesielt de formelle kommunikasjonslinjene, samtidig som den interne kommunikasjonen er et vesentlig virkemiddel for å nå bedre resultater. I organisasjoner kan kommunikasjon defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer en organisasjon gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Definisjonen kan relateres til alle aktiviteter som skjer i organisasjonen, ikke bare mellom medlemmene men også i forhold til eksterne aktører som har relevans for organisasjonen.³⁷



Figur 4.3: Kommunikasjonsprosessens komponenter, Kaufmann & Kaufmann (2006)

Kommunikasjonsprosessen er en relativt komplisert prosess som påvirkes av psykologiske prosesser og samspillet mellom mennesker. Prosessen er toveis hvor det foregår gjensidige

³⁵ ibid: 286

³⁶ Erlie (1999)

³⁷ Jacobsen og Thorsvik (2002)

tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill mellom aktørene. Hva som egentlig foregår i formidlingsprosessen mellom sendere og mottakere kan vises med en figur som er basert på informasjonsteori. Det fremgår av figuren at kommunikasjonsprosessen består av 4 hovedkomponenter:

1. **Innkoding:** Handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person, for eksempel formidling av en ide. Budskapet kodes inn i en kanal eller medium. Dette kan foregå skriftlig eller muntlig. Kodingsprosessen er svært viktig for presisjonsnivået på budskapet.
2. **Kommunikasjonskanal:** Dette er valg av formidlingsvei for budskapet. De ulike formidlingsveiene kan være bruk av samtale ansikt til ansikt, telefonsamtale, e-post, brev, faks. Valg av kanal vil som oftest være motivert ut fra å få sent det innkodede budskapet så nøyaktig som mulig til mottaker.
3. **Avkoding:** Dette er mottakerens måte å oppfatte budskapet til sin egen forståelse. I denne fasen kan det være fare for at det oppstår feiloppfatning av senderens budskap. Den prosessen består derfor av flere delprosesser:
 - Mottakeren må forstå både muntlige og skriftlige ord
 - Mottakeren må forstå ulike holdepunkter som smil, blikk og gestikulering
 - Man skal lese både det som er ”på” og ”mellom” linjene
4. **Tilbakemelding:** Er en viktig toveisprosess som gir mottaker en mulighet til å overføre et nytt budskap til opprinnelig sender. Dette gir den opprinnelige senderen mulighet til å korrigere feiloppfatningen. Budskapet kan på denne måten sendes frem og tilbake til en oppnår en felles forståelse.

4.1.3.2 Støy

I kommunikasjonsprosesser opptrer det et fenomen som kalles støy. Støy er elementer som bidrar til å forstyrre formidling av budskapet. Alle forhold som hindrer effektiv kommunikasjon kalles *kommunikasjonsbarrierer*. Støy opptrer i svært forskjellige former. Fenomenet kan være alt fra støy/bråk i bokstavelig forstand til årsaker av mer psykologisk karakter. De psykologiske mekanismer er oftest minst synlige men er de viktigste årsakene til kommunikasjonsproblemer. De viktigste kommunikasjonsbarrierene er utvelgende (selektiv) persepsjon, filtrering (siling) av informasjon, følelsesmessige tilstander, ikke verbale holdepunkter, valg av språk, dialekt og bruk av faguttrykk, tidspress og informasjonsmengde. Andre barrierer kan fra et sosialpsykologisk perspektiv ligge på *organisasjonsnivå*. Kommunikasjonen kan forstyrres av ulike motstands- og avvergemekanismer, dvs. ulike metoder for å beskytte seg

mot ubehagelig informasjon. Disse er beskrevet av sosialpsykologen Harriet Holter. Hun eksemplifiserer dette ved taushetsteknikker (uvillighet til å snakke om visse tema), dobbeltkommunikasjon (aksepterer budskapet på den ene side, men handler som om ingenting har skjedd), rasjonalisering (gi en tilsynelatende fornuftig men gal forklaring), rolleforskyvning (isolere medarbeidere ved å endre innsnevre deres rolle) og mytedannelse (etablere, spre idylliserende historier som hindrer effektiv problemløsning).³⁸

4.1.3.3 Kommunikasjonskanaler

Ved formidling av informasjon til andre må det velges en kanal for overføring av meldingen. Det er mange kanaler å velge imellom og det er vanlig å skille mellom kanaler for skriftlig og muntlig informasjon. Skriftlig eller muntlig informasjon kalles verbal kommunikasjon. Kommunikasjonen skjer enten som enveis- eller toveis kommunikasjon. Bruk av enveiskommunikasjon kan være effektivt når en skal nå mange mottakere på samme tid i saker av rutinemessig karakter. Skriftlig informasjon er ofte brukt ved enveisinformasjon. Svakheten ved skriftlig (enveis) informasjon er at man ikke får et samspill mellom aktørene med tilbakemeldinger og tolkninger. Ved toveiskommunikasjon ligger mulighetene bedre til rette for å rydde uklarheter av veien ved at mottakeren kan overføre et nytt budskap til den opprinnelige avsenderen. Denne prosessen gjør det mulig å få korrigert feiloppfatninger. Toveiskommunikasjon er derfor mer nøyaktig og er derfor å foretrekke, men situasjonen er avgjørende for hvilken kommunikasjonsform som velges.

Det er også vanlig å skille mellom verbal og non verbal kommunikasjon. Ved direkte samtale (toveis) mellom personer formidles informasjon både verbalt og non verbalt. Non verbal kommunikasjon skjer gjennom kroppsspråk, blick, stemmeleie, utseende osv. Studier har vist at en stor del av informasjonsformidling skjer gjennom non verbal kommunikasjon. Det kan derfor lett bli uoverenstemmelse mellom det verbale budskapet og hvilke non verbale signaler kroppsspråket gir. Dette fører til at det kan være vanskelig for mottaker å tolke hva meningen med meldingen er. Samtidig kan non verbal kommunikasjon være viktig for å gi kommunikasjon en tilleggsdimensjon. Eksempelvis kan talespråket ha begrensninger mht å formidle følelser noe non verbale tegn kan være effektive formidlere av alene eller som et supplement til talespråket.

³⁸ Kaufmann og Kaufmann (2006)

4.1.3.4 Hvordan påvirker kommunikasjon innovasjonsklimaet i en organisasjon?

Innovasjon krever aktiv deltakelse fra lederne.³⁹ For organisasjonen er det viktig at det skapes et klima som gir grobunn innovative prosesser, og i organisasjonssammenheng beskrives klima som den spesielle atmosfæren som finnes på arbeidsplassen. Ekvall definerer organisasjonsklima som de holdninger, følelser og væremåter som er karakteristiske for livet i organisasjonen. De er underliggende og påvirker bevisst eller ubevisst medlemmenes handlingsmønster. Organisasjonsklimaet utvikles i det samspillet som foregår mellom medlemmene i det daglige arbeidet. Innovasjonsklimaet er avgjørende for virksomhetens evne til nytenking og nyskaping. Kommunikasjon er en vesentlig faktor og en viktig lederoppgave for å skape et godt innovasjonsklima. Dårlig eller destruktiv kommunikasjon (manglende åpenhet, manglende trygghet, personkonflikter, mobbing, avvising) er ødeleggende for kreativitet. Ulike typer av kommunikasjonsproblemer kan oppstå; ansatte ønsker å dele info men det oppstår problemer i selve kommunikasjonsprosessen, kommunikasjonskanalene overbelastes, klarer ikke å takle all informasjon som kommer (for mye informasjon eks. utstrakt bruk av mail-systemet) og opportunistisk atferd og maktbruk, bevisst tilbakehold av info eller manipulasjon av info.

Det blir ofte hevdet at kommunikativ kompetanse er avgjørende for å få en effektiv ledelse. Kommunikasjon har ulike funksjoner i organisasjoner og vil i mange sammenhenger påvirke innovasjonsklimaet i en organisasjon. Kommunikasjonen kan ha forskjellige former og kan formidles i ulike kanaler.

4.2 Sosiale grupper og gruppepsykologi

4.2.1 Definisjon av sosiale grupper

Sosiale grupper kan defineres som en ”sosial enhet hvor medlemmene påvirker hverandre gjensidig og felles interesser over tid”.⁴⁰ Det er visse kriterier som må ligge til grunn for at vi kan definere en samling av individer som en sosial gruppe. I sosialpsykologien bruker man som regel begrepet på mindre grupper typisk fra 3 – 8 medlemmer. Medlemmene samhandler og påvirker hverandre gjensidig. Gruppens medlemmer har felles interesser over tid og gruppen utvikler felles normer av formell eller uformell karakter. Det er tydelig for utenforstående at medlemmene tilhører gruppen og selv har gruppens medlemmer en klar oppfatning av at de tilhører gruppen.

³⁹ Kaufmann og Kaufmann (2006)

⁴⁰ Kaufmann og Kaufmann (2006): 231

4.2.2 Ulike typer grupper

Det kan skilles mellom typer av grupper avhengig av hvor nære bånd gruppens medlemmer har til hverandre. Primærgrupper defineres som grupper hvor medlemmene står meget nær hverandre. Typisk primærgruppe er familien. Sekundærgrupper er som regel større grupper hvor medlemmene står lengre fra hverandre. Sekundærgrupper er også mer formelle og saksorienterte. Sekundærgrupper har ofte klare målsettinger og er dannet for å tilfredsstille visse behov. Gruppemedlemmene har felles verdier, interesser og mål. Typiske sekundærgrupper er politiske partier, sportsklubber eller interesseorganisasjoner. Medlemmer i sekundærgrupper påvirkes i mindre grad av gruppemedlemmene enn i sekundærgrupper.

Det skilles gjerne mellom formelle og uformelle grupper. Uformelle grupper er grupper som oppstår som følge av personlig bånd mellom medlemmene hvor medlemmene har felles målsettinger, interesser eller sosiale behov. Formelle grupper er grupper som er formelt oppnevnt, med klare målsettinger og struktur. Blir ofte oppnevnt i sammenhenger hvor en konkret oppgave skal løses. Dalton har delt de uformelle gruppene inn i 3 hovedtyper:⁴¹

1. **Horisontale klikker:** Uformelle grupperinger av ledere eller andre på samme nivå i bedriftens hierarki.
2. **Vertikale klikker:** Personer fra forskjellige nivåer i organisasjoner. Kan være noen underordnede og noen overordnede som kommer sammen.
3. **Blandede klikker:** Personer som danner uformelle grupper fra forskjellige nivåer i bedriften. Fra ulike avdelinger og ulike områder geografisk sett.

4.2.3 Hvorfor danner vi grupper?

Det kan være flere grunnleggende årsaker til at vi danner grupper:⁴²

- Behov for sosiale kontakter og tilknytninger. Behovet for sosiale tilknytninger regnes som ett av menneskets tre grunnleggende behov i tilværelsen.
- Behov for å kunne gjøre sosiale sammenlikninger og få tilbakemeldinger på våre handlinger fra omgivelsene. Har vesentlig betydning for å kunne definere seg selv gjennom sammenlikning med andre mennesker.
- Gruppen kan gi oss en basis og bidra til å fremme vår egenfølelse gjennom at den blir en kilde til ros, status og vennskap.

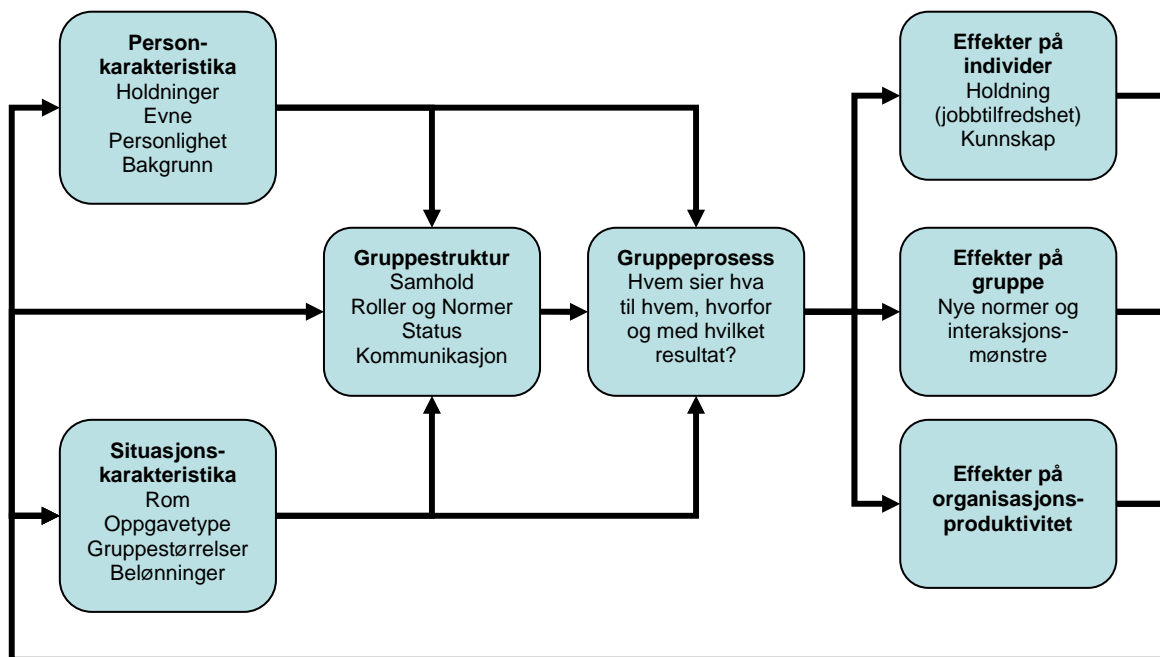
⁴¹ Kaufmann og Kaufmann (2006): 234

⁴² Kaufmann og Kaufmann (2006): 235

- Ved deltakelse i grupper kommer man inn i et fellesskap av ressurser. Gruppen blir et sterkere problemløsningsverktøy enn om individet hadde stått alene. Sjansen for å nå våre mål øker samtidig som man kan hjelpe andre til å nå sine mål.

4.2.4 Grupper struktur og funksjon

En modell utviklet av organisasjonspsykologene T.R. Mitchell og J.R. Larson Jr. kan brukes for å få en oversikt over de viktigste faktorene vi må ta hensyn til når vi skal beskrive grupper struktur og funksjon.⁴³



Figur 4.4: Åpen systemmodell for hvordan grupper fungerer, Kaufmann og Kaufmann (2006).

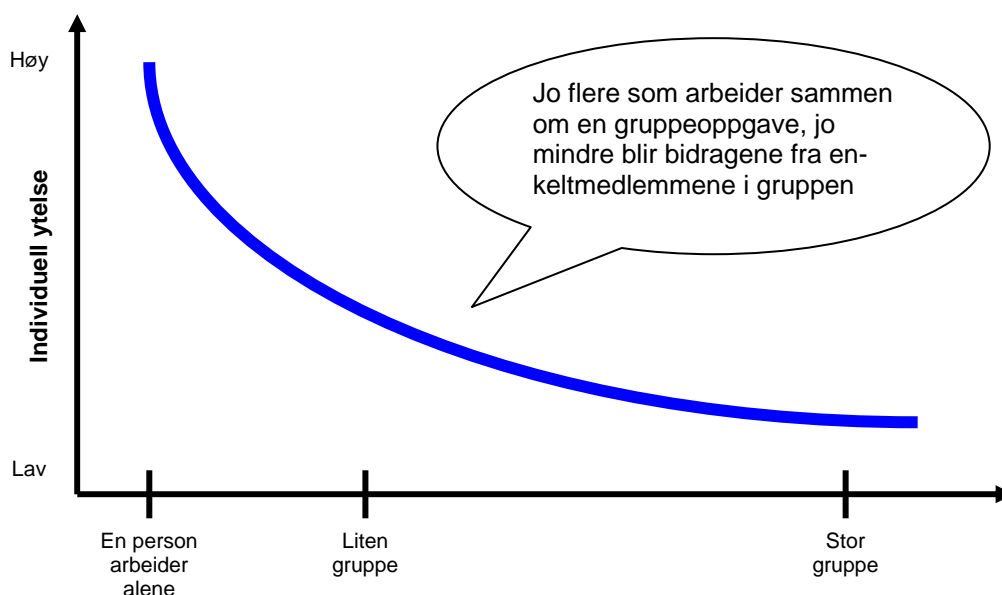
Modellen skiller mellom 3 hovedvariabler: Inntak (input), prosess og uttak (output). Modellen beskriver gruppen som et åpent system, det vil si at vi tenker oss at det er et åpent og sirkulært påvirkningsforhold mellom elementene i systemet. Inntak påvirker struktur og prosess. Det som skjer får konsekvenser i form av ulike utfall for individet, gruppen og organisasjonen. I et åpent system vil disse utfallene i neste omgang naturlig bli påvirkningsfaktorer for inntaksvariablene.

4.2.5 Gruppeprosesser og gruppedynamikk

Med gruppeprosesser tenkes det på hvordan samspillet i gruppen foregår. Hvordan beslutninger fattes, hvem påvirker hvem, når fungerer samspillet mellom individene slik at resultatet blir god problemløsning og hvilke krefter i gruppen kan medvirke til å hemme god prob-

lemløsning. Et uttrykk som ofte brukes for å beskrive gruppens måte å fungere på er gruppedynamikk.⁴⁴

Forskning viser at det å være med i en gruppe virker inn på individets atferd. Dette kalles sosial fasilitering. Som hovedregel vil andres tilstedeværelse øke individets prestasjoner. Dette gjelder når oppgavene er kjente og individet har ferdighetene som skal til for å mestre dem. Unntaket er når ferdighetene for å mestre oppgaven er ikke er tilstede. Effekten vil da være motsatt. Dersom gruppemedlemmenes bidrag ikke blir eller ikke kan bli evaluert blir resultatet ofte at gruppemedlemmene arbeider mindre enn de gjør individuelt. Denne effekten er økende med gruppestørrelsen. Dette fenomenet omtales som sosial loffing.



Figur 4.5: Sosial loffing: Det generelle prinsippet, Kaufmann og Kaufmann (2006).

Problemet oppstår ved at noen lar andre gjøre jobben for seg. Dett hemmer produktiviteten og skaper misnøye i gruppen. Misnøyen kan også føre til at motivasjonen til de øvrige gruppemedlemmene blir dårlig. Følgende virkemidler kan benyttes for å redusere problemet:⁴⁵

- Gjør individuelle bidrag synlige
- Få individene til å føle at deres bidrag er verdifulle
- Gjør oppgaven mer interessant
- Hold gruppestørrelsen på et minimum.

⁴³ Kaufmann og Kaufmann (2006): 236

⁴⁴ Kaufmann og Kaufmann (2006): 246

⁴⁵ Kaufmann og Kaufmann (2006): 248

En annen viktig effekt av gruppedynamikk er *holdningspolarisering*. Dette vil si at ulike holdninger blir mer ekstreme gjennom prosessen. Individuelle synspunkter har en tendens til å forsterkes og bli mer ekstreme gjennom en gruppediskusjon.

4.2.6 Problemløsning og beslutninger i grupper⁴⁶

Hva fremmer og hva hemmer problemløsning i grupper? Dette er viktige faktorer å identifisere for å få gruppen til å fungere.

4.2.6.1 Positive krefter i gruppen

Hetrogenitet	Individet har lett for å bli fiksert i bestemte løsningsbaner i sin problemløsning. Her vil gruppen ha en fordel ved at problemet kan sees og angripes fra forskjellige synsvinkler.
Kognitiv konflikt	Konflikter og uenighet som holdes på et rasjonelt plan kan bidra til mer kreative løsninger på et problem. Forskning har vist at konfliktgrupper produserer mer originale løsninger enn andre grupper. Betingelsen er at konfliktene er på et rasjonelt plan og er av intellektuell karakter. Emosjonelle konflikter er ødeleggende.
Økt motivasjon og mestringsfølelse	Gruppemedlemmene kan stimulere hverandre og på den måten øke motivasjonen. Dersom et problem er komplekst kan enkeltindividet lett føle at det kommer til kort bli overveldet av frustrasjon og apati. I gruppen kan man få en positiv og økt selvfølelse ved at man utfyller hverandre med kunnskaper og ferdigheter. Dette kan bidra til å øke motivasjonen.
Risikotoleranse	Individet har i gruppesammenheng lettere for å gå i mer ekstreme retninger, villig til å ta større risiko. Problemløsning i grupper kan derfor bidra til å øke risikonivået noe som kan bidra til mer innovative løsninger.
Akseptering	Gruppemedlemmer vil ha eltere for å akseptere beslutninger som er tatt i gruppeprosess. Dette bidrar til å lette iverksetting av beslutninger som treffes.

4.2.6.2 Negative krefter i gruppen

Konformitet og sosialt trykk	Skjevhet i deltakelse	Gruppestørrelse
Individets atferd i grupper er vanligvis styrt av gruppens normer. Dette kan føre til <i>konformitet</i> . Avvikende ideer blir lett holdt tilbake i frykt for negativ evaluering fra gruppen. Individet sensurerer sin egne avvikende tanker. Dette virker hemmende på kreativiteten ved at gode ideer og løsningsalternativer ikke blir presentert. <i>Majoritetstrykk</i> virker sterkt under problemløsning i grupper. Derimot får majoriteten større betydning en dens objektive ressurser tilsier. Det er bare en svak tendens til at majoritetsløsninger er bedre enn gjennomsnittsløsninger. På mange måter fungerer <i>statusstrykk</i> på samme måten som majoritetstrykk. Det er en ubetydelig tendens til at løsningsforslag fra høystatusindivider er bedre enn gjennomsnittet. Allikevel blir de ofte vektlagt. Noen ganger kan det bli et stort problem i	Problemløsning i grupper er ofte preget av skjevhet i deltakelse fra individene. Aktive og engasjerte individer vil lett virke dominerende og styrende i gruppens problemløsningsarbeid. Ofte er det de samme personene som er dominerende i ulike gruppediskusjoner. Imidlertid virker det ikke som de dominerende trekkene i gruppesituasjoner ikke er knyttet til evne til problemløsning. Dette er et hinder at gruppens totale ressurser blir utnyttet på best mulig	Det er ikke lett å finne noen regel for forholdet mellom gruppestørrelse og produktivitet i problemløsning. Noen tendenser er: <ul style="list-style-type: none"> - Tilskudd av nye medlemmer har større betydning for løsning av vanskelige enn av lette oppgaver. Ved vanskelige oppgaver er det liten tilleggs effekt å hente ved å øke antallet til mer enn 8 personer. - Effekten av å øke antall deltakere er avtakende. - Økning fra 2 til 3 personer betyr en sterk økning i problemløsningspotensial. - Generelt vil ikke flere

⁴⁶ Kaufmann og Kaufmann (2006): 258f

<p>en gruppe at flere gruppepsykologiske trekk (eks. samhold, gjensidig tillit, trygghet), som i utgangspunktet er positive, opptrer for sterkt på samme tid. Risikoen for at medlemmene lar være å gi uttrykk for sine oppfatninger av problemet slik at fruktbare diskusjoner og intern uenighet blir borte. Dette kan utløse en av de faktorene som kalles <i>groupthink</i>. Fenomenet er kartlagt av den amerikanske sosialpsykologen Irvin Janis. Hensynet til konsensus blir altoverskyggende i forhold til hensynet til kvalitet.</p>	<p>måte.</p>	<p>enn 10-12 individer makte å stå i et interaksjonsforhold til hverandre.</p>
---	--------------	--

4.3 Regional utvikling

4.3.1 Region

Forståelse av regionbegrepet har mange fasetter i det daglige og det er derfor viktig å klargjøre begrepet. Region kommer av det greske ordet *regio* som betyr himmelretning, strøk. De mest vanlige synonymene av ordet *region* i det norske språk er område, distrikt og trakt. Disse sikter til den vanlige forståelsen at region som et undernasjonalt nivå eller et nivå lågere enn statsnivået.⁴⁷ Region brukes ofte om et større avgrenset område som er større enn lokalsamfunnet eks. byen eller kommunen, men mindre enn nasjonen. Regionene er et område med et eller flere felles karakteristika som gjør at det skiller seg fra omkringliggende områder. Imidlertid kan en region være både et avgrensa område innenfor en enkeltstat (f.eks Østerdalen), ei gruppe av nasjonalstater (f.eks Skandinavia) eller sammensatt av deler av nasjonalstater (f.eks Nordkalotten). Et vanlig begrepsapparat for inndeling av regioner er å skille mellom tre typer. For det første kan man definere *homogene* regioner, dvs. områder som på en eller annen måte er likeartet. Likhetsvariabler kan f.eks være identitet, naturgeografiske kriterier eller likhet når det gjelder næringsliv. Videre kan man definere *funksjonelle* regioner, dvs hvis et område som er sentret om et økonomisk sentrum og samhandler med dette. Til slutt har vi *administrative* regioner som har formelle politiske eller andre administrative grenser. Kommuner, domssogn eller handelsdistrikt kan være eksempler på slike regioner. Det finnes også *politisk/økonomiske regioner* som kan gå på tvers av administrative regioner som for eksempel i forhold til interkommunalt samarbeid eller samarbeid på tvers av nasjonale grenser (eks. EU). En spesiell gruppe av regioner som har oppstått er grenseoverskridende regioner. Disse har vokst frem innen rammen av EU. Dette er nasjonale regioner som på tvers av grensene utvikler et samarbeid med støtte fra EU's Interreg-program.⁴⁸

⁴⁷ Se bl.a. Teigen (1999): 16 og Johnstad, Klausen og Mønnesland (2003)

⁴⁸ Nordgreen (1995): 3-8

4.3.2 Utviklingsbegrepet

Utviklingsbegrepet er kontekstuel, dvs at det må vurderes og tolkes i den sammenhengen og den tiden det skal brukes i. I oppgavecasen relaterer utviklingen seg i første rekke til samfunnsendringer. Vi velger å legge Svante Karlssons tolkning til grunn for vår forståelse:

”Med utveckling menas vanligen någon form av förändring över tid, och i vårt fall en samhällsförändring över tid. Detta inkluderar såväl negativa som positiva förändringar även om det ofta nog är så att utveckling spontant uppfattas som något positivt. I grund och botten kan utveckling på sätt och vis betraktas som något som sker; det vill säga en ständigt pågående förändring – ibland till och med framställt som något som inte går att hejda. När man med utveckling avser en förändring som för någonting positivt med sig blir utvecklingsbegreppet relaterat till en önskan om en realisering av värderingar, principer eller faktiska förhållanden. Men det är också något som är intimt förknippat med modernisering; en process som leder framåt till något förment bättre, till ett mognare stadium. Ändå talar vi också ibland om negativ utveckling, eller att någon eller något missgynnas av utvecklingen – och det är där någonstans avstampen tas i denna betraktelse över den lokala utvecklingens villkor.”⁴⁹

4.3.3 Regionalisering

Et annet begrep som også er viktig ved analyser av regioner er *regionalisering*. Veggeland legger vekt på at regionalisering i faglig forstand har en dobbel betydning. For det første betyr regionalisering ”å utvikle institusjoner og territorielle forvaltningsregimer på politiske nivå underordnet statsnivået.”⁵⁰ Den pågående debatten om fylkeskommunens rolle og utredningen om oppgavefordelingen mellom de forskjellige forvaltningsnivåene passer inn i denne forståelsen av begrepet. Den andre betydningen går ut på at regionalisering kan forstås som regionbygging over grenser, dvs. både administrative og nasjonale grenser. For å skille de to måtene å forstå regionalisering på viser Veggeland til at ”mens den første type regionalisering skjer innenfor statshierarkiet og derfor har en vertikal karakter, så skjer den grenseoverskridende regionaliseringen territorielt og har en horisontal karakter.”⁵¹

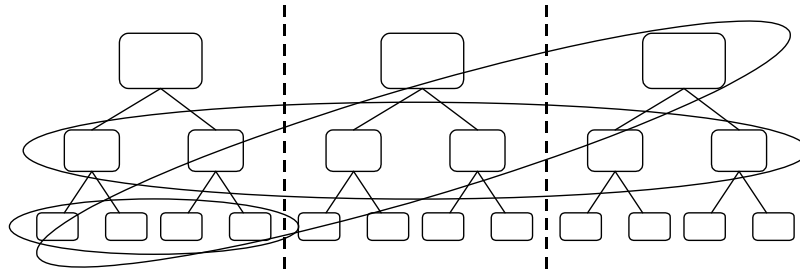
Den vertikale og horisontale funksjonaliteten i en region er også utgangspunkt for Nordgreens begrepsapparat for å bestemme hvilken funksjonell struktur en region eller en sammensetning av flere regioner har. Nordgreen definerer *horisontal funksjonalitet* som ”ikke-hierarkisk funksjonell samhandling mellom næringsystem i likeverdige regioner.” Eksempler på slik funksjonalitet er vist som ellipser i figur 3.1 under. De rette linjene i figuren viser vertikal, hierarkisk funksjonalitet.⁵²

⁴⁹ Karlsson (2007): 150

⁵⁰ Veggeland (1994): 14

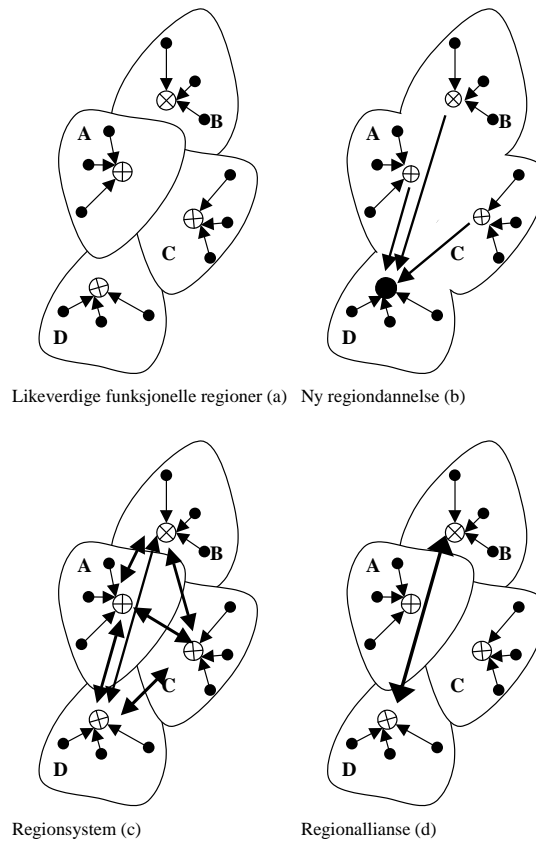
⁵¹ Veggeland (1994): 15

⁵² Nordgreen (1995): 22f



Figur 4.6: Horizontal funksjonalitet, Nordgreen (1995)

Nordgreen skiller mellom fire typer av regional funksjonell struktur (jf. Figur 3.2). Den første (a) viser innbyrdes likeverdige, vertikalt funksjonelle regioner. Neste figur (b) viser et sett av innbyrdes likeverdige, vertikalt funksjonelle regioner som konvergerer til én stor funksjonell region. Tredje figur (c) er en regionklynge eller regionsystem som preges av horisontal funksjonalitet mellom innbyrdes likeverdige vertikalt funksjonelle regioner. Hvis et slikt strategisk samarbeid ikke fører til en hierarkisk struktur kan man snakke om en regionalallianse som vist i figur (d). Regionalallianser kjennetegnes av horisontal funksjonalitet uttrykt i forpliktende avtaler mellom innbyrdes likeverdige vertikalt funksjonelle regioner.⁵³



Figur 4.7: Funksjonelle hovedstrømmer i ulike regionstrukturer, Nordgreen (1995)

4.3.4 Regionale utviklingsprosesser

Regionale utviklingsprosesser forstås i denne oppgava som prosesser som bidrar til regional utvikling. Regional utvikling er å skape en helhetlig og ønsket samfunnsutvikling for egen region. I dette ligger for eksempel økt verdiskapning, god tilgang på stabil arbeidskraft, variert arbeidsmarked, godt tjenestetilbud og en vekstkraftig region. Regionalt utviklingsarbeid er knyttet til å se sammenhenger i og forbedre hele det regionale samfunnet ut fra nasjonale, regionale og lokale målsettinger og behov. Spesielt er dette knyttet til systematisk å forbedre forholdene for næringsliv og befolkning i regionen.

4.3.5 Grenseoverskridende samarbeid

Med begrepet *grenseoverskridende samarbeid* mener vi felles regional *innsats for å bygge ned grensehindre* av formell, administrativ, fysisk, kommunikasjonsmessig og/eller annen art som hindrer mobiliteten til spesielt mennesker og næringsliv i regionen

4.3.6 SWOT-analyse

SWOT-analyse er et enkelt strategisk planleggingsverktøy som brukes for å evaluere styrker og svakheter, muligheter og trusler. Denne analyseformen kan brukes til å vurdere prosjekter, virksomheter, steder, forretningsideer m.v. og tar utgangspunkt i en beskrivelse/vurdering av nåsituasjonen. I prosessen identifiseres interne (styrker og svakheter) og eksterne (muligheter og trusler) faktorer som er fordelaktige og ufordelaktige med hensyn til å nå målet. Teknikken er kreditert Albert Humphrey, som ledet et forskningsprosjekt ved Stanford University på 1960 og 1970-tallet.⁵⁴

4.3.7 Harveys teori om "time-space-compression"⁵⁵

David Harveys begrep om *time/space compression* bygger på en "intensiveringstese". Hans teori er at den moderne kapitalismen har gått gjennom en rekke runder av intensivering av kapitalakkumuleringen. Den siste runden skriver seg fra 1970-tallet, drevet frem av kapitalens økte mobilitet og internasjonalisering. Dette fører med seg en ny runde samfunnsmessig "sammenpressing", med akselerering i samfunnets tempo. Noen betegner derfor dagens samfunn som et "akselereringssamfunn", der målet er å rekke mer på kortere tid. Harvey snakker om at time-space-compression som finner sted gjør selve stedet viktigere enn før. Denne tidrom-sammenpressingen henger nettopp sammen med de nye globale mønstrene for kapitalak-

⁵³ Nordgreen (1995): 24f

⁵⁴ www.wikipedia.org – Andre kilder oppgir andre opphavsmenn

⁵⁵ Johnston mfl (2002)

kumulasjon. Lavere transportkostnader har gjort produksjon og handel mer mobil enn tidligere, og finanskapitalen er bevegeligheten selv, hvilket gjør valget av lokalisering mer fleksibelt. Bedrifter kan i større grad enn før velge fritt hvor de vil slå seg ned. Det skaper et nytt konkurransepress på stedet som gjør at små forskjeller mellom steder får ny og vital betydning. I kampen om stedets oppmerksomhet, blir markedsføringsstrategier et viktig verktøy for å gi stedet et image og en identitet.

4.4 Innovasjon

Innovasjon kommer som kjent av det greske *innovare* og synonym som *nyvinning*, *endring*, *produktforbedring*, *fornyelse*, *nyhet* og *nyskaping* er betegnende for begrepet.⁵⁶ Den eksakte definisjonen av innovasjon varierer fra person til person, men generelt omfatter innovasjon den komplette prosessen fra idégenerering fram til avsluttet kvalitetssikret implementering av denne. En bred definisjon av innovasjon er at det er en endring som innebærer en nyhet. Joseph Schumpeter sa det slik i *The Theory of Economic Development* fra 1934: ”*Discontinuous changes of new combinations in the circular flow of life*”.

- 1) Nytt produkt eller ny kvalitet ved produkt
- 2) Ny produksjonsmetode
- 3) Nytt marked
- 4) Anvendelse av ny råvare eller halvfabrikata
- 5) Ny organisasjon

Innovasjoner deles videre gjerne inn i radikale og inkrementelle innovasjoner, som henholdsvis står for ny innovasjon og stegvis innovasjon. I den videre bruken av begrepet vil vi derfor forstå innovasjon som det å forbedre en eksisterende løsning eller å lage en genuint ny løsning. At det er snakk om en løsning impliserer kanskje at det foreligger et problem og at noen har et behov for å få løst problemet. Det er med andre ord et potensielt marked og en potensiell etterspørsel etter løsningen. Verken problemet eller markedet trenger imidlertid å være bevisst eller synlig før etter at den nye løsningen foreligger. Innovasjon handler således like så mye om å se og definere det rette problemet som å komme opp med selve løsningen på problemet.

4.4.1 Innovasjonsprosess

Det å definere problemet og å komme frem til en ny løsning er likevel bare en liten del av innovasjonsprosessen. Ofte viser det seg å være en like stor, om ikke større, utfordring i å

⁵⁶ Tidd, Bessant og Pavitt (2001)

skape et marked og synliggjøre behovet for den nye løsningen. Man kan tilnærme seg en innovasjonsprosess enten lineært eller interaktivt.⁵⁷ En lineær måte å se på innovasjonsprosesser på er å dele den inn i tre faser slik: Idéfasen, entreprenørfasen og implementeringsfasen. Prosessen omfatter med andre ord innsats fra flere roller, personer med ulik kunnskaper og ferdigheter. Den sentrale utfordringen her er å lede en samhandlingsmodell der alle kan medvirke i forbedringsprosessen, skape ny kunnskap og anvende ny vinninger i sitt arbeid.⁵⁸ En tilsvarende lineær tilnærming som deles inn i tre ulike faser er denne: oppfinnelse (invensjon), nyskaping (innovasjon) og spredning (diffusjon).⁵⁹ Mens oppfinnelsen er oppdagelsen og selve ideen og beviset for at denne virker, er nyskapingen den første kommersielle bruken av den nye løsningen. Spredningen skjer når den nye løsningen blir massedistribuert enten ved at den som utviklet løsningen kommer i en mer eller mindre monopolsituasjon eller ved at andre produsenter kopierer den nye løsningen.

En mer interaktiv innovasjonsprosess foregår gjennom et innovasjonssystem. Det kan bl.a. defineres nasjonale, regionale, sektorielle og/eller teknologiske innovasjonssystemer. Felles for alle slike systemer er at de er åpne og dynamiske. Edquist sier det bl.a. slik om innovasjoner i organisasjoner: *Companies do not innovate in isolation, but interact with other companies, suppliers, competitors, customers, financial institutions, universities, government agencies and others to “gain, develop and exchange various kinds of knowledge, information, and other resources”*.⁶⁰ Dette bidrar til at innovasjonsprosessene er vanskelig å forutsi og at kriteriene for suksess og mislykkethet endres underveis.

Hernes og Koefoed har utviklet en enkel modell der de deler innovasjonsprosessen opp i fem faktorer:⁶¹

- 1) **Organisasjon** innebærer en koordinering av menneskelig og materielle ressurser for å nå oppsatte mål.
- 2) **Marked** er en merkelapp på de kunde- og brukergrupper innovasjonen er rettet mot.
- 3) **Finansiering** er en integrert bestanddel av enhver innovasjonsprosess. Innovasjoner er avhengig av tilgang på økonomiske midler.

⁵⁷ Trott (2008)

⁵⁸ Wille (2003)

⁵⁹ Amdam mfl (2001); Schumpeter (1939)

⁶⁰ Edquist (1997)

⁶¹ Hernes og Koefoed (2007)

4) **Teknologi** er et uttrykk for relasjoner mellom mennesker, ideer og objekter (materielle ting).

5) **Regelverk** referer seg til spilleregler og betingelser for handling. Regulering former økonomisk liv, markedets aktivitet og bedriftens atferd. Regelverk kan skape barriere, men også inncentiver til innovasjon.

For å kunne realisere et innovasjonsprosjekt må en innom alle disse fem faktorene. De fem faktorene er ment å være en grovsortering av innsatsområder i innovasjonsprosesser. Faktorene er områder som ledere og entreprenører konsentrerer handlinger, problemløsninger og beslutninger rundt.

4.4.2 Ledelse av innovasjonsprosesser

Hernes og Koefoed mener at ledere må skape handling og aktivitet innefor de fem faktorene for å få til innovasjon og utvikling. Forfatterne ser på faktorene som handlings- og innsatsområder i en innovasjonsprosess.⁶² Arntzen viser til at ledelse av innovasjonsprosesser involverer planlegging, administrasjon og evaluering av aktiviteter som bidrar til suksessfull utvikling av ny produkter og prosesser i markedet.⁶³ Pavitt understreker at det er mer tale om å lede prosesser enn bare en prosess.⁶⁴ Pavitt mener videre at innovasjonsprosessen forblir uforutsigbar og vanskelig å lede. Han peker på to sentrale spørsmål i forhold til om innovasjonsprosesser kan ledes:

1. Går det an å lede mot noe en ikke vet hva er?
2. Går det an å lede når kompleksiteten i problemstilling og prosess er stor?

En annen del av innovasjonsledelse er å legge føringer for utvelgelsen (seleksjonen) av idéer gjennom valg av kriterier og mekanismer for denne delprosessen. Gjelsvik framhever betydningen av at seleksjonsmekanismer må speile markedets seleksjon, men samtidig bedriftens egne behov og forutsetninger.⁶⁵ Seleksjonskriteriene og prosessen rundt seleksjon er derfor avgjørende for mulige innovasjoner. Innovasjonsledelse handler derfor om å lede i forhold til mål som det er knyttet usikkerhet og risiko til.⁶⁶ Gjelsvik framhever også dette dilemmaet for ledelsen av prosessene:

⁶² Hernes og Koefoed (2007)

⁶³ Arntzen (2006)

⁶⁴ Pavitt (2003)

⁶⁵ Gjelsvik (2004)

⁶⁶ Godø (2008)

”Spesielt for ledere kan det være vanskelig å forsone seg med [...] at framtida er åpen, den kan ikke hundre prosent bestemmes gjennom ledernes og styrenes strategiske valg, selv om de er aldri så kløktige. Neppe noe annet sted utspiller dette fenomenet seg så synlig som i vurderinger av og beslutninger om lansering av radikale innovasjoner. (...) Forestillingen om at ledelsen og organisasjonen ikke har full kontroll, er vanskelig å forsone seg med. Resultatet kan være at aktørene begår retrospektive feilslutninger, ved at tidligere hendelser i en innovasjonsprosess forklares i lys av påfølgende vellykkede resultater, og som om alle hendelser var både intenderte og kontrollerte.”⁶⁷

Van de Ven har studert sentrale problemer ved ledelse av innovasjoner. For det første peker han på ”*the human problem of managing attention*”, dvs. utfordringen med å få mennesker vi skal lede til å fokusere bort fra det vanlige og tygge, og over på å se etter muligheter og utvikle nye ideer. For det andre peker han på at ”*the process problem is managing ideas into good currency*” slik at innovative ideer blir implementert og institusjonalisert. For det tredje mener Van de Ven at det er et *structural problem of managing part-whole relationships* som dukker opp gjennom spredningen av ideer, mennesker og transaksjoner parallelt med at innovasjonen utvikler seg over tid. Endelig hevder Van de Ven på at konteksten til en innovasjon peker på ”*the strategic problem of institutional leadership*”. Innovasjoner tilpasser seg ikke bare eksisterende organisatoriske og industrielle arrangement, men de transformerer også strukturen og praksisen av disse miljøene.⁶⁸

Vi kan derfor konstatere at innovasjonsprosessene bare til en viss grad lar seg lede og at det er knyttet noen problemer eller utfordringer til å lede dem. Det viktige for ledelse av slike prosesser er å gi prosessene hensikt, angi rammer/retning for prosessene og fasilitere prosessene. I h.h.t. Gjelsvik kan det spesielt for ledere være vanskelig å forsone seg med det evolusjonære perspektivet der aktørene har til hensikt å opptre rasjonelt, men ikke alltid får det til. Framtida er åpen og kan ikke hundre prosent bestemmes gjennom ledernes valg, selv om de er aldri så kløktige. Forestillingen om at ledelsen og organisasjonen ikke har full kontroll er vanskelig å forsone seg med. I praksis viser det seg at et stort antall innovasjoner mislykkes. Det kan være fordi markedet eller kundene/brukerne ikke er klare for det nye produktet/tjenesten. Så lenge virksomhetene er små og oversiktlige, kan det være relativt enkelt. Den nødvendige koordineringen skjer gjerne uformelt mellom ledelse og medarbeidere som jobber tett på hverandre. I større virksomheter er arbeidsdeling og spesialisering større. Den strukturelle konteksten er toppledelsens middel til å bringe samsvar mellom offisiell strategi og faktisk adferd. En virk-

⁶⁷ Gjelsvik (2007): 152

⁶⁸ Van de Ven (1986)

somhets kjernekompetanse er en del av den strukturelle konteksten og vil typisk bestå av ressurser, prosesser og verdier.⁶⁹

Ressurser består av mennesker, utstyr, teknologi, produkter, kunder m.v. Mange ressurser er synlige og målbare og deres verdi kan vurderes og anslås. Mange ressurser kan kjøpes og selges og de menneskelig kan avskjediges eller utvikles. Hvilke ressurser som er viktige for at innovasjoner skal lykkes, lar seg ikke besvare generelt. Christensen anslår at så mange som halvdelen av mislykkede innovasjonsprosesser, skyldes feil valg av ledere. Han hevder at det har dannet seg en allmenn oppfatning av hva som kjennetegner ”den rette lederen”, ikke minst blant headhuntere og rekrutteringsfirmaer. De antar at en vellykket leder har et sett av attributter: gode kommunikasjonsevner, er resultatorientert, beslutningsdyktig, konfliktløser, empatisk osv. Logikken er at personer med de rette egenskapene og en imponerende merittliste også er de rette til å lede innovasjonsprosesser. Det er ikke (alltid) slik. Ledelse utøves alltid i en kontekst og et situasjonsbetinget perspektiv gir større sannsynlighet for å få rett person på rett plass til rett tid. Ledelse av innovasjoner setter en organisasjon og dens ledelse på harde prøver. Det er direkte galt å tro at det finnes enkle, allmenngyldige oppskrifter.⁷⁰

Gjelsvik viser til Storey og Salaman (2005).⁷¹ De har gjennomført en bred undersøkelse for å kartlegge lederes egne teorier om innovasjon og hvordan de er styrende for innovative og ikke-innovative bedrifter. De har i 10-12 forskjellige næringer undersøkt både produksjonsbedrifter og tjenesteprodusenter. Konklusjonen var at det var ”forbausende ”likt. Funnene viser at:

Elementer i lederens eksplisitte teori om innovasjoner	Lite innovative organisasjoner	Meget innovative organisasjoner
Hva er innovasjon	Begrenset og konvensjonell	Radikal og omfattende
Innovasjoners betydning	Begrenset, forsiktig, lite sentralt strategisk	Svært høyt, strategisk helt overordnet
Holdninger til struktur	Defensiv, forsvars	Kritisk, destruktiv, spørrende
Spesialisert/generell	Innovasjon som spesialaktivitet og funksjon	Kreativitet og innovasjon forventes av alle
Kultur	Forsiktig, fatalistisk, ærbødig og ettergivende	Driftig, selvsikker, lever med usikkerhet
Hovedfokus	Drift og effektivitet, tjene penger nå	Innovasjon og endring, langsiktig overlevelse
Underliggende holdninger	Farlig, uansvarlig, potensielt feilaktig, konservativ	Positiv, oppmuntrende, grunner til feiring, radikal
Syn på innovasjon	Tradisjonelt syn og tilnærming	Åpen, radikal tilnærming
Debatt og diskusjon	Ikke nødvendig, uinteressant, begrenses	Oppmuntres, betraktes som avgjørende
Prioritering	Organisasjon, stabilitet	Innovasjon, endring

Figur 4.8: Elementer i lederens eksplisitte teori om innovasjoner

⁶⁹ Gjelsvik (2007)

⁷⁰ Christensen og Kempinsky (2004)

⁷¹ Gjelsvik (2007)

ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?

5 Metode

Når man har funnet fram til hvilket emne man vil undersøke, er det neste å bestemme hvordan man skal gå fram for å hente inn informasjon eller data. Det må utarbeides en plan for forskningsarbeidet, dvs. et forskningsdesign eller et undersøkelsesopplegg. I denne planen må forskeren vurdere de ulike trinnene i prosessen, og kritisk vurdere hvilken teknikk som vil være best egnet til å belyse problemstillingene. I denne fasen bør det stilles spørsmål til formålet med oppgava eller studien, hva som skal måles, om man skal benytte seg av primær eller sekundærdata (eller begge deler), hva slags type data som er nødvendig og hvem enhetene i undersøkelsen er. På bakgrunn av dette er det lettere å se hvilken metode som vil egne seg best til å gi svar på problemstillinga.⁷²

Enkelt sagt kan metode sies å være ”den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet”. Mer presist er metode ”læren om de verktøy som kan benyttes for å innsamle informasjon”. Videre brukes metode som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på.⁷³ Hvilken metode man finner mest hensiktsmessig, avhenger av tema, problemstilling og hvor mye tid og penger man disponerer. Derfor bør det ikke være tilfeldig hvilken metode man velger. Selv om alle faktorene som er nevnt ovenfor bør ligge til grunn for valget, sier J. Fog at ”før jeg ved hvad jeg skal undersøke, kan jeg ikke vide hvordan jeg skal gjøre det.”⁷⁴ Det er altså problemstillingene som bør være styrende for metodevalget, og ikke omvendt.

5.1 Valg av forskningsmetode

Det fins to former for metodisk tilnærming i samfunnsvitenskapen. Man skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvalitativ metode bruker man få respondenter og går dypere inn i undersøkelsen av hver respondent. Intervjuet skjer uformelt og forskeren bruker intervjuguide og gjerne lydbåndopptak. Resultatene man får fram ved denne typen gransking ivaretar interessen for det særegne, det unike og det som gir forståelse.⁷⁵ Hellevik definerer kvalitativ metode som en metode der forskeren samler inn data på en mindre systematisk (impresjonistisk) måte, og bruker dataene for å besvare empiriske spørsmål. Forskeren baserer seg på sin evne til å leve seg inn i og oppfatte et mønster i det mangfoldet av sanseintrykk han

⁷² Hellevik, O. (1991)

⁷³ Halvorsen, K. (1993): 15

⁷⁴ Fog, J. (1978): 29

⁷⁵ Halvorsen, K. (1993): 85-89

mottar, i stedet for å trekke ut et begrenset antall aspekter ved helheten, og så måle og analysere ved hjelp av tall.⁷⁶

Ved å bruke kvantitativ metode i undersøkelsen, henter man inn få opplysninger om mange undersøkelsesenheter. Intervjuene blir mer systematiske og strukturerte, fordi man bruker spørreskjema. Alle respondentene får de samme spørsmålene, og forskeren går dermed mer i bredden enn i dybden. Resultatene man kan få ut av denne typen undersøkelser, er det som er felles, det gjennomsnittlige og det som er mulig å sammenlikne, og til slutt det som gir en forklaring på den informasjonen som kommer inn.⁷⁷ Kvantitative metoder er i følge Hellevik:

”framgangsmåter der forskeren først systematisk skaffer seg sammenlignbare opplysninger om flere undersøkelsesobjekter av et visst slag, så uttrykker disse opplysningene i form av tall, og til slutt foretar en analyse av mønsteret i dette tallmaterialet.”⁷⁸

Det er viktig å presisere at kvalitativ og kvantitativ metode ikke nødvendigvis står i noe motsetningsforhold til hverandre. De kan gjerne kombineres for å få fram et komplett bilde av situasjonen. Dette kalles for *metodetrianglering* og kan enten skje ved at kvalitative undersøkelser brukes som forberedelse til, eller oppfølging av, kvantitative data, ved parallell utnyttelse av materialet, eller ved at innsamlete kvalitative data kvantifiseres under dataanalysen.⁷⁹

5.1.1 Hvorfor velger vi den kvalitative metoden, med et innslag av metodetrianglering?

Det er vanlig å sette opp et hovedskille mellom deduktiv og induktiv tilnæringsmåte. En deduktiv tilnærming brukes for å undersøke om de empiriske konsekvensene er i samsvar med de faktiske forholdene. Her utgjør problemstillinga en eller flere hypoteser som man vil bekrefte eller avkrefte. Induktiv tilnærming blir brukt i de tilfellene hvor man har forholdsvis liten forkunnskap om feltet, en vag problemstilling og ingen klar hypotese. En induktiv tenkemåte blir ofte forbundet med kvalitativ metode.⁸⁰

Når det gjelder forkunnskapen vår om de regionale utviklingsprosessene ARKO-samarbeidet, så er den blandet. To av oss har selv deltatt i disse prosessene i henholdsvis 30 og 8 år gjennom vår jobb, mens tredjemann har så å si ingen praktisk erfaring fra dette. Den kvalitative metoden er fleksibel, og den konkrete formuleringen av problemet kan gjøres etter

⁷⁶ Hellevik, O. (1991): 14

⁷⁷ Halvorsen, K. (1993): 89-94

⁷⁸ Hellevik, O. (1991): 14

⁷⁹ Halvorsen, K. (1993): 95f

⁸⁰ Halvorsen, K. (1993): 47f

hvert som man samler inn informasjon. I startfasen av prosjektet var problemstillingene våre uklare, men gjennom innhenting av informasjon ble de konkretisert og forbedret.

Den kvalitative metoden i denne oppgava blir i hovedsak brukt for å forsterke forståelsen og øke kunnskapen om det grenseoverskridende ARKO-samarbeidet bidrar til å styrke de regionale utviklingsprosessene. I tillegg blir denne metoden brukt for å finne ut hvilke holdninger som aktuelle interessenter har til nåsituasjonen til samarbeidet og hvilke muligheter de ser for framtiden til det. Etter vår mening vil forståelsen og kunnskapen rundt disse temaene komme lettere fram i en samtale der respondenten får formulere seg fritt og kan forklare *hvorfor*, enn gjennom standardiserte spørreskjemaer med svaralternativer. Noen av de innsamlede kvalitative data vil bli kvantifisert under dataanalysen for å gjøre tolkningen lettere, men også for å kunne fremstille dem på en mer lesbar måte enn kun ved fulltekst. Vår metode vil derfor i hovedsak være kvalitativ med et innslag av metodetriangulering.

5.2 Valg av forskningsdesign

I den kvalitative forskningsmetoden fins det flere typer forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg. Man kan f.eks gjennomføre *casestudier* hvor man gjør en omfattende og dyp analyse av ett eller noen få tilfeller, oftest organisasjoner eller bedrifter. For det andre kan man bruke *projektive teknikker*, dvs. spesielle spørreteknikker for å avdekke motiver og holdninger uten å spørre direkte. Videre er *fokusgrupper (gruppediskusjoner)* en mulighet. I slike spesielt sammensatte grupper av forbrukere/eksperter, eller andre interessante ressurspersoner, snakker man om et tema. Endelig kan man bruke *dybdeintervju*, hvor man intervjuer noen få ressurspersoner grundig.⁸¹

Når man skal finne fram til det rette designet for oppgava, er det tre forhold man må ta stilling til. Man må velge hvilken *tidsdimensjon*, hvilket *omfang* og hva slags *innhold* studiet skal ha.⁸² I denne oppgava har vi å gjøre med et organisasjonssamarbeid som pågår, og det gjør at undersøkelsen må bli et slags øyeblikksbilde samtidig som vi vil prøve å se litt fram i tid med basis i den nære fortida. Vi har videre valgt å bare arbeide med ett tilfelle og noen få utvalgte respondenter, dvs. et intensivt studiearbeid. Når det gjelder innholdet, vil antallet variabler bli ganske høyt. Ut i fra disse faktorene er det hensiktsmessig for oss å velge case-studie som vår forskningsform.

⁸¹ Se bl.a Hellevik, O. (1991), Halvorsen, K. (1993) og Babbie, E. (1998)

⁸² Stene, M. (1999): 80f

5.2.1 Hva er et casestudie?

Casestudie som forskningsdesign foretrekkes når man skal undersøke *nåværende* hendelser. Det typiske ved slike studier er at man forsøker å framstille *en pågående prosess som ikke kan forutsies*.⁸³ Generelt er et casestudie i formen ganske likt historisk forskningsmetode, men i tillegg brukes direkte observasjon og systematiske dybdeintervjuer. Utfordringen ved denne typen undersøkelsesopplegg er hvordan man klarer å håndtere dataenes mangfoldighet.

Den mest vanlige definisjonen av et casestudie er at det prøver å belyse en eller et sett av avgjørelser og *hvorfor* de er tatt, *hvordan* de ble iverksatt og med *hvilket* resultat. Generelt snakker man om at et casestudie er

”...den strategien man foretrekker når ”hvordan”- og ”hvorfor”-spørsmål blir anvendt, når forskeren har liten kontroll over hendelsene, og når fokus er rettet mot et samtidig fenomen innenfor en virkelig kontekst. Et slikt *eksplanatorisk (forklarende)* casestudie kan også bli komplimentert gjennom to andre typer – *eksplorativ (undersøkende)* og *deskriptiv (beskrivende)* casestudie. Uansett hvilken type casestudie man benytter må forskeren utøve stor varsomhet i utforming og utføring av et casestudie for å overvinne den tradisjonelle kritikken av metoden.”⁸⁴

Den tradisjonelle kritikken mot casestudie kan deles i tre. Den mest alvorlige kritikken handler om mangelen på strenghet (rigiditet) i slike undersøkelser. Altfor ofte skjer det at forskeren lar tvilsomme bevis eller subjektivitet påvirke funnene og konklusjonene. Ofte kritiseres også casestudier fordi de gir for liten mulighet til å generalisere. Dette kommer av at studiet er knyttet til en bestemt situasjon og spesielle respondenter/informanter. Generaliserbarheten i casestudier kan imidlertid gjøres overfor teoretiske påstander, men ikke overfor populasjoner eller virkeligheten. Derfor blir forskerens mål å tilstrebe en *analytisk* generalisering og ikke en *statistisk* generalisering. En tredje motforestilling mot casestudie er at de tar for lang tid og resulterer i tunge uleselige dokumenter.⁸⁵

Til tross for denne kritikken tror vi at casestudie er den riktige rammen for undersøkelsesopplegget vårt. Vi tror det vil gi et helhetlig og dyptgående bilde av emnet. Vi ønsker at studiet skal gi en omfattende forståelse, som kan bli mer verdifull som en *kilde* til innsikt enn som et *bevis* på sannhet for andre som vil studere liknende fenomener.

5.2.1.1 Hvorfor velge casestudie?⁸⁶

Men hvorfor er casestudie en fruktbar tilnærming til for å studere problemstillingene våre? Ved å følge sjekklista til Simon & Burstein kan vi prøve å gi noen kortfattede svar:

⁸³ Babbie, E. (1998)

⁸⁴ Egen oversetting av: Yin, R. (1994): 13.

⁸⁵ Yin, R. (1994): 21f

⁸⁶ Simon, J.L. & Burstein, P. (1985)

Tabell 5.1: Hvorfor velge casestudie?, kilde Simon & Burstein (1985)

Hvor relevante vil resultatene være?	For ARKO-samarbeidet selv og andre i andre grenseregionale samhandlingsreanar; et eksempel for å unngå fallgruver og å få bedre innsikt i hva som kreves av deltakerne for å lykkes over tid.
Hvor klare og reine for forstyrrelser vil resultatene være?	Lett å påvirke respondentene ved dybdeintervjuer, men dette kan skje i alle forskningsmetoder. Viktig å være klar over dette.
Hvor mye vil metoden koste?	Minimale kostnader da respondentene har mottatt materiell per e-post og reisestand til de ulike respondentene er innenfor en arbeidsdag.
Hvor presis er metoden?	Opp til oss selv. Arbeidsmengden blir ut i fra den tida vi har til rådighet.
Hvor lang tid tar det å produsere resultater?	Planen er å bli ferdig med oppgava til 14. november, men at et grovt utkast er ferdig før.
Er tilgangen på personer og utstyr tilstrekkelig?	Vi har fått tilgang til mye bakgrunnsmateriale slik at vi lettere kan utnytte den begrensede tiden til intervju av aktørene o.a. Dersom den nødvendige informasjonen blir tilgjengelig i alle ledd, ser vi ingen begrensninger ved å velge casestudie som metode.
Er metoden etisk akseptabel?	Viktig at ingen parter føler seg "tråkket" på av denne oppgava. Informasjon skal selvsagt holdes konfidensielt hvis ønskelig. Viktig med åpenhet i kommunikasjonen i forbindelse med oppgava for å unngå misforståelser og uoverensstemmelser.

5.2.2 Kvalitetssikring av forskningsdesign

I tabellen ovenfor er det tre spørsmål som er helt essensielle for kvaliteten på forskningsdesignet og som vi bør utdype litt nærmere. Dette gjelder faren for *målefeil* og dataenes *validitet* og *reliabilitet*.

5.2.2.1 Målefeil

Målefeil kan oppstå på alle trinn i undersøkelsesprosessen og kan være både tilfeldige og systematiske. F.eks. kan målefeil oppstå ved å ha svake målsettinger og formål med undersøkelsen, lite presist definert informasjonsbehov, dårlig utforming av datainnsamlingsmetoder eller at feil kan oppstå under utspørrings- og databehandlingsprosessen. Målefeil under intervjuene kan bl.a. komme av respondentene sin uvitenhet, unøyaktighet og tendens til å bli overivrig for å gjøre forskeren til lags. Misforståelse av spørsmål fra intervjuguiden pga. tvetydige spørsmål eller bruk av faguttrykk/fremmedord kan også være feilkilder. Man må også unngå å stille ledende spørsmål og samtidig prøve å få respondentene til å si hva "jeg" mener istedenfor å si hva "folk" tror. For å unngå slike feil er det nødvendig å være oppmerksom på de feilkildene som fins.⁸⁷

5.2.2.2 Reliabilitet

Reliabilitet går på i hvor høy grad dataene er reproduerbare og pålitelige. Dvs. at hvis undersøkelsen gjennomføres på nytt etter de samme prosedyrer, skal resultatet bli det samme. Reliabiliteten kan overholdes hvis man beskriver hvordan man går fram i analysen og hvordan og hvor dataene blir innhentet. Legger man også ved intervjuguide o.l. kan en tilsvarende under-

⁸⁷ Se bl.a. Hellevik, O. (1991) og Halvorsen, K. (1993)

søkelse gjennomføres. Ved å teste reliabiliteten gjennom en etterprøving av resultatene, vil reliabiliteten styrkes. Har man en høy reliabilitet gir dataene grunnlag for å belyse vitenskapelige problemstillinger.⁸⁸

5.2.2.3 Validitet

Validiteten ved en undersøkelse går på om undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle. Begrepet kan også forstås med uttrykkene *gyldighet* og *relevans*. Spørsmålene blir om undersøkelsen gir resultater som har gyldighet for interessentene til og aktørene i samarbeidet. I tillegg om intervjuguiden vår gir relevante svar på spørsmålene som igjen kan gi svar på hovedproblemstillinga vår. Hvor godt en operasjonell definisjon svarer til det teoretiske begrepet den er ment å skulle måle, er en del av validitetsproblemet. Dårlig validitet oppstår f.eks. hvis respondenten har svake eller ingen kunnskaper om emnet det spørres om.⁸⁹

5.3 Datakilder, innsamling og bearbeidelse

5.3.1 Datakilder

Datakildene som blir brukt i oppgava kan vi dele i to. Det *sekundære* datagrunnlaget vil bestå av noe statistikk, artikler, andre undersøkelser o.a. for å underbygge og nyansere beskrivelsen av studieobjektet og de teoretiske innfallsvinklene. Det *primære* datagrunnlaget for analysen vil først og fremst bestå av resultatene fra dybdeintervjuene. I tillegg vil vi få viktig bakgrunnsmateriale gjennom ulike dokumenter, korrespondanse (telefoner, e-post og møter) og deltakende observasjon i arbeidsutvalg og næringslivsgruppa.

5.3.2 Intervjuguiden

Det kvalitative forskningsintervjuet blir ofte betegnet som en *delvis strukturert samtale*. Dvs. at intervjueren ikke har ferdig formulerte spørsmålsstillinger, men en intervjuguide som er fokusert på bestemte temaområder.⁹⁰ En slik intervjuguide ble også brukt i intervjuene i denne oppgava (jf. vedlegg 10.2.2). Intervjuguiden var strukturert etter spørsmål om fortid, nåtid og fremtid, og inneholdt generelle spørsmålsformuleringer. Spørsmålene ble stilt i ulik rekkefølge og på ulik måte, avhengig av hvordan intervjuene forløp. Dette var viktig fordi vi ville åpne for en grundigere forståelse av informanten og deres synspunkter. Vi kan si at vi i hovedsak var fokusert på ”den røde tråden i intervjuguiden”, men at vi var åpne for andre di-

⁸⁸ Halvorsen, K. (1993): 43-45

⁸⁹ *ibid.*

⁹⁰ Kvale (1997)

menasjoner ut i fra informantens forutsetninger for å svare. Spørsmålene i intervjuguiden var formulert for å belyse oppgavas problemstillinger best mulig.

5.3.3 Utvalg – informantene

Før vi valgte informanter til intervjuene, satte vi opp at vi burde intervju ca 40 personer med en grov fordeling i følgende grupper: (1) Styringsgruppa i ARKO (ordførere/rådmenn i 11 kommuner), (2) Andre personer med en rolle/funksjon i ARKO (3) Personer i den regionale periferi med ulike sentrale funksjoner men som ikke har en rolle/funksjon i ARKO.

Pga. for liten tid til å gjennomføre 40 intervjuer, valgte vi å sende åpne spørreskjema uten alternativer per e-post til styringsgruppa i ARKO (22 stk.).⁹¹ Dermed utgjorde utvalget vårt til slutt 11 personer som vi kan plassere i følgende kategorier (jf. vedlegg 10.2.3):

- Personer med en rolle/funksjon i ARKO (4 stk.)
- Personer som representerer næringslivet (2 stk.)
- Personer som representerer offentlige aktører (politikere/adm.) (5 stk.)

5.3.4 Praktisk gjennomføring

5.3.4.1 intervjusituasjonen

Vi prøvde å gjøre den praktiske gjennomføringa av intervjuene etter samme lest. Likevel ble det en del ulikheter som det er viktig å peke på med hensyn til kvaliteten og tolkinga av intervjuene. Vi prøvde å kontakte alle informantene i god tid (minst to uker) før intervjuene. Dette var for å få tid til å sende ut intervjuguiden slik at respondenten skulle få tid til å forberede seg. Dette gikk stort sett greit, bortsett fra at vi måtte avholde et par intervjuer mer eller mindre på sparket og at noen ikke hadde lest igjennom intervjuguiden på forhånd. Hos alle informantene ble vi tatt svært godt imot. Intervjuene varierte i lengde fra 45 minutter til over 2 timer mens normalen var ca. en times tid. Nesten alle informantene viste interesse for prosjektet og tok intervjuene seriøst. Noen informanter tok umiddelbart styringa i intervjuet. Dermed fikk de presentert sine syn godt, men det var vanskeligere for oss å styre vektlegginga av ulike tema i intervjuet. Andre svarte knappere på spørsmålene, og vi måtte følge opp med mange små spørsmål for å få standpunktene belyst. Dermed ble vår rolle mer styrende, og muligheten for å virke ledende var større. Noen svarte konkret på spørsmålene, og ga utfyllende begrunnelser for sine svar. Disse ulikhetene må man være oppmerksom på når man analyserer.

⁹¹ Denne endringen underveis innebar en metodemessig forskyvning fra å ha hovedfokus på kvalitativ metode til en blanding av kvalitative og kvantitative teknikker, såkalt metodetriangulering.

Noen intervjusituasjoner var også vanskeligere enn andre. Spesielt var de to-tre første intervjuene vanskelige fordi vi hadde lite erfaring med det å intervjuer. Også det at noen av informantene ikke kjente godt nok til ARKO gjorde intervjusituasjonen vanskelig. I disse situasjonene måtte vi forklare en del for så å få reaksjoner på det. Dermed er faren for at vi til en viss grad la ordene i munnen på informantene tilstede. Dessuten var det til tider vanskelig å skille hva som kan tolkes som utsagn som står for organisasjonens/bedriftens reelle synspunkter, og hva som var uttrykk for informantens personlige magefølelse. Dette har vi prøvd å ta hensyn til i tolkinga av intervjuene. Ingen av intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Det burde vi kanskje ha gjort fordi vi noen ganger følte at samtalen ble mer oppstykket enn ønskelig og at vi i enkelte situasjoner mistet verdifulle sitater/data.

5.3.4.2 Enqueter til styringsgruppa

Som nevnt ble det valgt å sende e-post med en åpen enquete uten svaralternativer til hele styringsgruppa i ARKO (jf vedlegg 10.1.3), til sammen 22 personer. Etter gjentatte purringer lyktes det oss å få svar fra 12 av 22. Vi synes at en svarprosent på 54 % er noe svakt. Ser vi på svarprosenten fra de opprinnelige ARKO-kommunene var svarprosenten 67 %.

5.3.5 Bearbeiding og tolking av dataene

Vi forsøkte å behandle alle intervjuene og spørreskjemaene på samme måte, dvs. at vi rett etter hvert intervju skrev ned alle notatene våre i en matrise som var delt inn etter tema og spørsmålene i guiden. Det samme gjorde vi med spørreskjemaene fra styringsgruppa. Etter at alle intervjuene var gjennomført og spørreskjemaene innhentet, gikk vi gjennom datamatriksen og prøvde å kvantifisere det vi kunne av resultatene. Deretter laget vi en generell analyse av intervjuene som kan leses i neste kapittel.

I forbindelse med tolkinga av intervjumaterialet er det tre mulige feilkilder vi vil trekke fram. For det første er det gjerne slik at de muntlige svarene man får i et intervju er mindre språklig nøyaktige enn skriftlige svar. For det andre kan det bli et tolkingsdilemma om informanten ytrer organisasjonen/bedriften sine offisielle synspunkter eller sine egne personlige meninger. Det siste er at vår rolle i intervjuet kan ha vært ledende. For spørreskjemaene vil den første og siste feilkilden ovenfor være av liten eller ingen betydning, mens den andre også vil kunne være tilstede. For at gyldigheten til dataene skulle bli opprettholdt ble det tatt hensyn til disse feilkildene i analysen av dataene.

De ulike sitatene som presenteres i oppgava er satt fram for å belyse både representative og særegne synspunkter. Alle er ikke presentert ordrett, men vi har forsøkt å gjengi dem så korrekt som mulig.

Andre typer data og informasjon vi har tilegnet oss har vi ikke analysert på en strukturert måte, men disse vil danne viktig bakgrunnsmateriale og vil bli trekt fram i diskusjonen der vi mener det er nødvendig.

6 Hvilke tendenser kom fram gjennom datainnsamlingen?

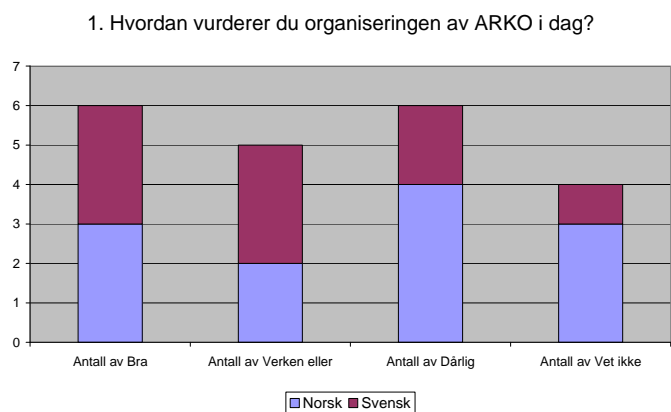
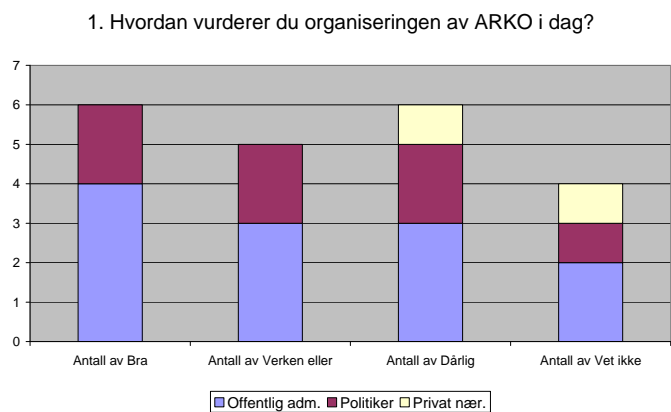
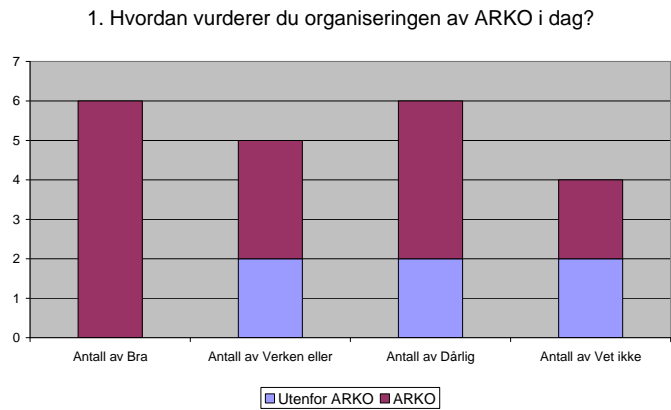
6.1 Sammenstilte resultater fra intervjuer og enqueter

6.1.1 Vurderinger av dagens organisering av samarbeidet

De som deltar innenfor ARKO vurderer organiseringen som bedre enn de som er utenfor. Ingen store forskjeller mellom de andre grupperingene, men svenskene vurderer organiseringen noe bedre enn de norske.

Intervjuene:

Her kommer det klart fram at mange mener at organisasjonen har for lite ressurser å spille på. En sekretær kan ikke håndtere alle oppgavene på en tilfredsstillende måte.



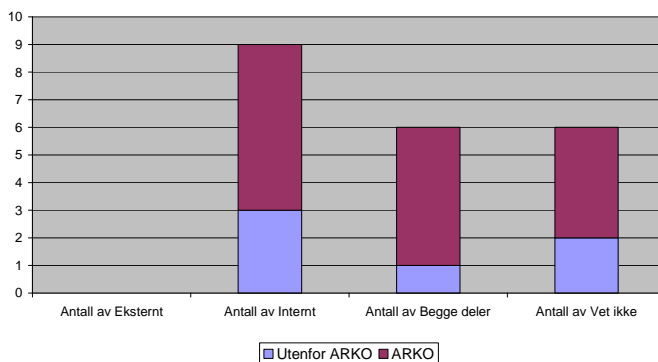
6.1.2 Vurderinger av målstyringen i samarbeidet

Ingen tror at noen utenfor organisasjonen setter målene. Representantene for det private vet ikke. Av de som er innenfor ARKO, mener de fleste at målene settes internt, men mange mener også at målene settes både internt og eksternt, og forbausende mange vet ikke.

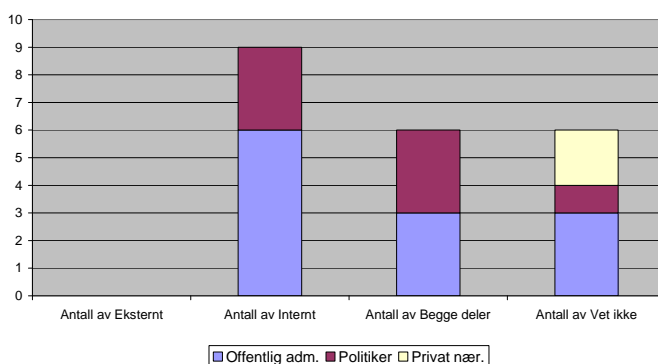
Intervjuene:

Her pekes det spesielt på de formelle organene som styringsgruppa og arbeidsutvalget. Sterke ordførere nevnes av flere. Flere av intervjuobjektene fremhever også at målene er lite forankret utenfor organisasjonen selv, for eksempel kommunene.

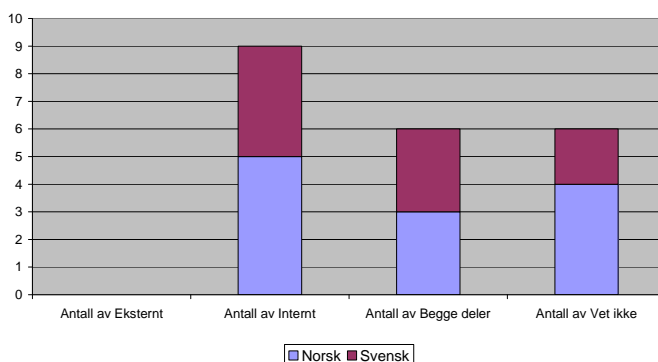
2. Hvordan settes målene for ARKO?



2. Hvordan settes målene for ARKO?



2. Hvordan settes målene for ARKO?



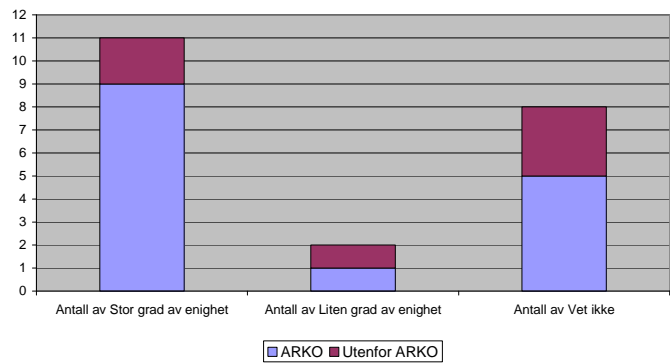
6.1.3 Vurderinger av enigheten av målsettingene i samarbeidet

En meget stor del av de som mener de vet noe om det, mener det er stor grad av enighet om målene. Det er imidlertid mange som ikke vet eller tror noe om det.

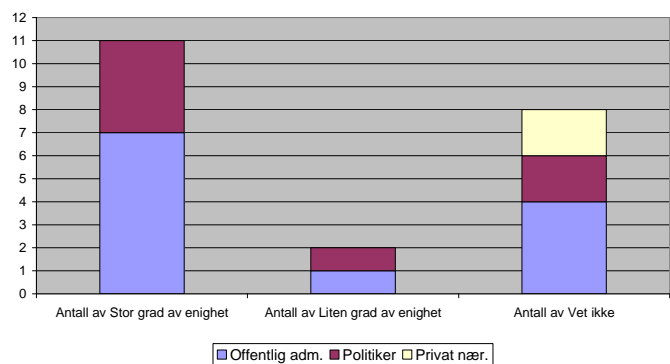
Intervjuene:

Mange mener at det er diskusjoner om målene, men at det er et mål om konsensus. Mange saker på overordnet plan, slik at saken blir ”ufarlige”.

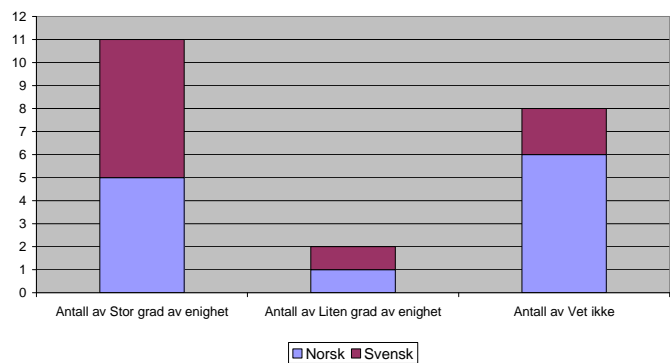
3. I hvilken grad er det enighet om målene?



3. I hvilken grad er det enighet om målene?



3. I hvilken grad er det enighet om målene?



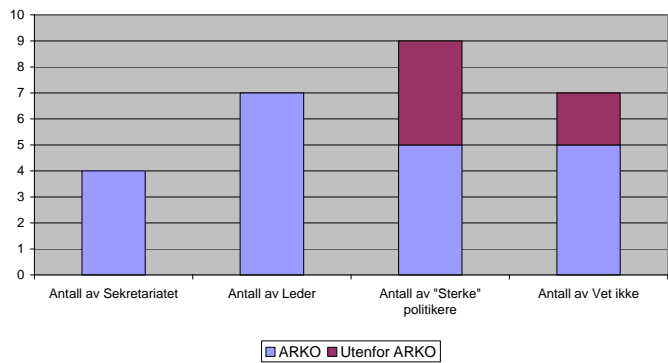
6.1.4 Vurderinger av hvem som driver samarbeidet framover

Også her er det mange ”vet ikke”. Av de som har en mening, svarer de fleste at det er sterke politikere som setter målene. Blant de som deltar internt i ARKO tillegges lederen størst vekt. Her blir også sekretariatet gitt en pådriverrolle. Det samme gjelder de svenske i forhold til de norske.

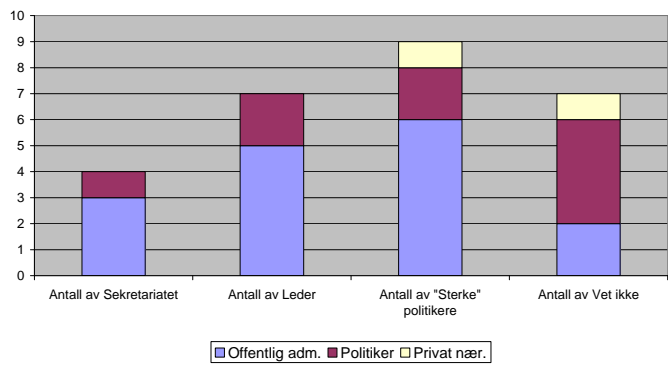
Intervjuene:

I intervjuene framgår det at dette er veldig personavhengig. Det blir også her pekt på at enkelte ledere/ordførere (og kommune) er de sterkeste pådriverne.

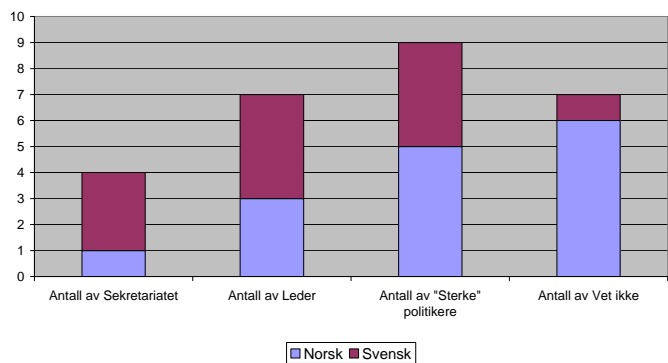
4. Hvem er pådriverne i samarbeidet? (flere alternativer)



4. Hvem er pådriverne i samarbeidet? (flere alternativer)



4. Hvem er pådriverne i samarbeidet? (flere alternativer)

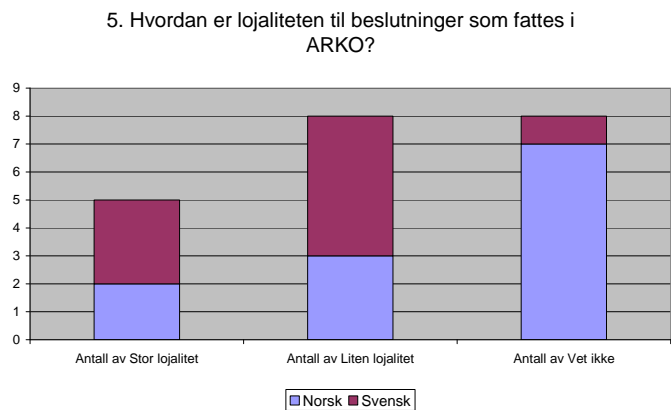
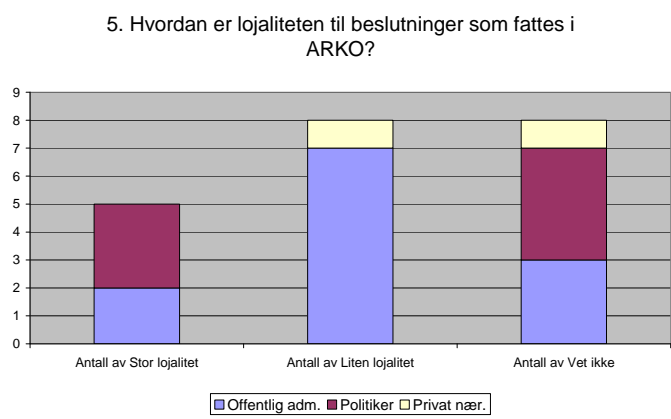
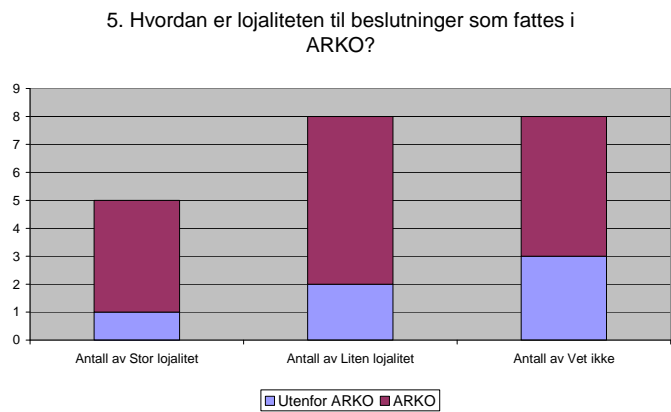


6.1.5 Vurderinger omkring lojaliteten overfor beslutninger i ARKO

Påfallende få tror det er stor lojalitet til de beslutninger som fattes. Her skiller politikerne seg ut for de svarer enten at lojaliteten er stor, ellers så vet de ikke. Av de som kommer fra administrasjonen, mener et klart flertall at lojaliteten er liten.

Intervju:

P.g.a. den uformelle strukturen antar flere at lojaliteten er liten. Noen mener det kan være lett å glemme de vedtakene som er gjort i ARKO når representantene kommer hjem til hverdagen.

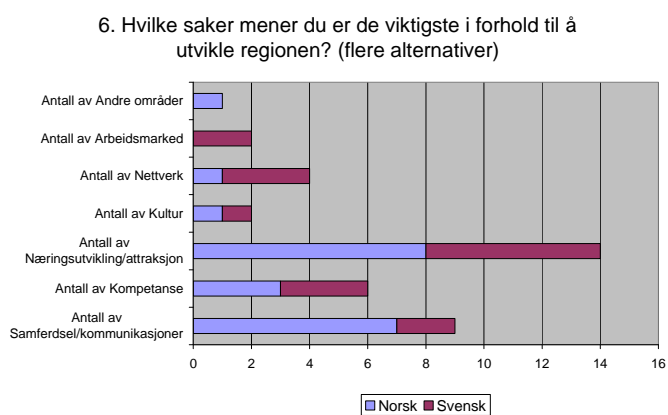
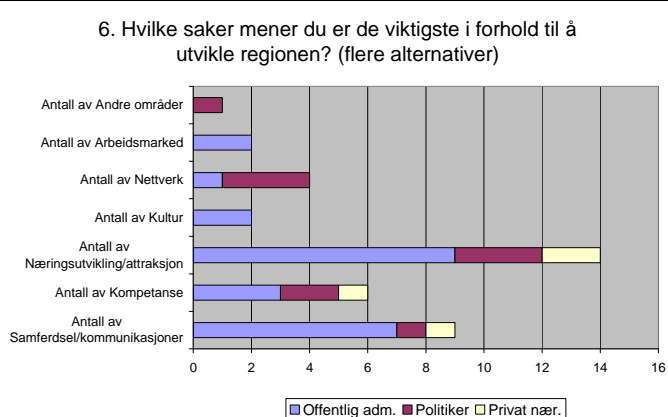
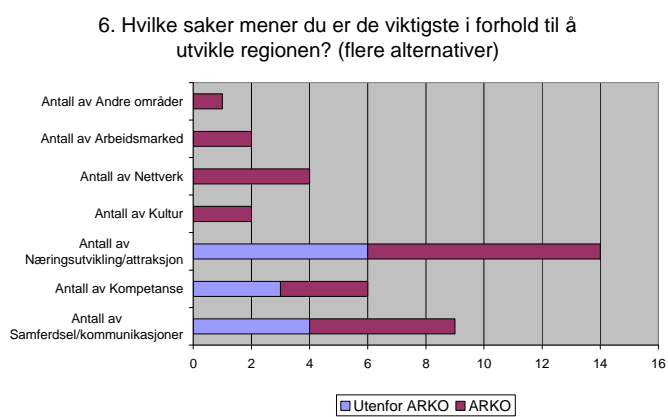


6.1.6 Vurderinger om hva som er viktigst for å utvikle regionen

Et klart flertall gir uttrykk for at næringsutvikling/attraksjon er viktigst når det gjelder å utvikle regionen. På de neste plassene følger samferdsel/kommunikasjoner og kompetanse. Det er ingen store forskjeller mellom svenske og norske eller om de er innenfor eller utenfor ARKO. Nettverk blir også tillagt en viss vekt.

Intervju:

Her kommer det også fram synspunkter om at det må samarbeides med næringslivet og vises beslutningskraft. Markedsføring av det som er positivt i regionen er viktig (felles markedsføring).

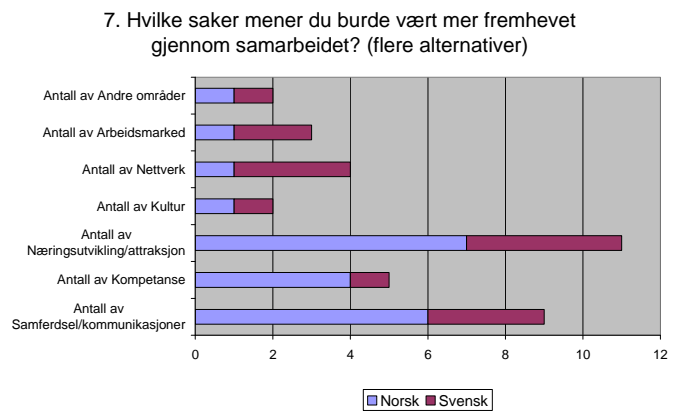
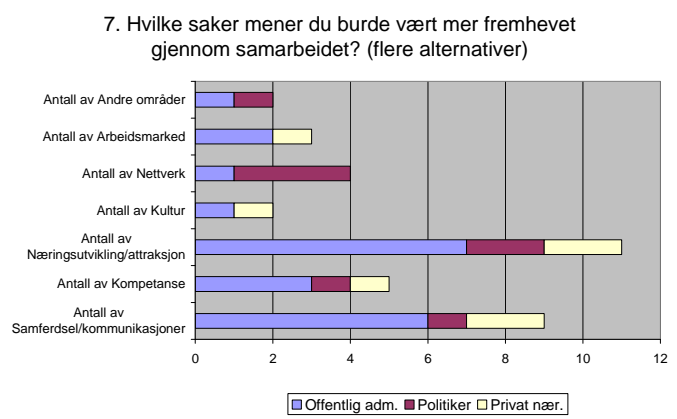
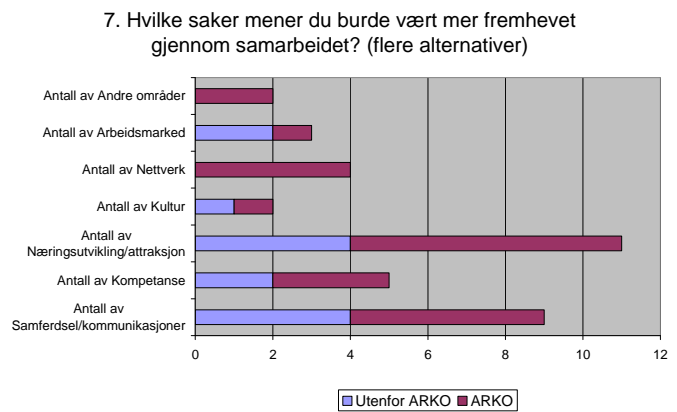


6.1.7 Vurderinger om hva som burde vært mer fremhevet gjennom samarbeidet

Det samme som under fig. 6.1.6. men samferdsel/kommunikasjoner tillegges relativt sett enda større vekt.

Intervju:

Grensetjenesten Morokulien blir trukket fram som et vellykket eksempel på en aktivitet innenfor ARKO – området. Fortsettelse/utvidelse av arbeidet med å fjerne grensehindre er viktig. Det finnes også mange nye områder å samarbeide om over grensen.



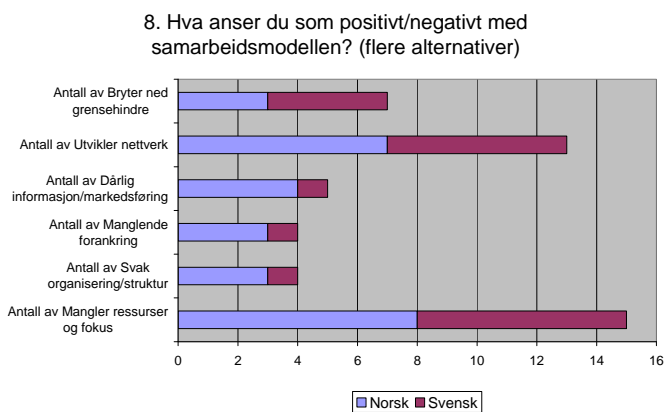
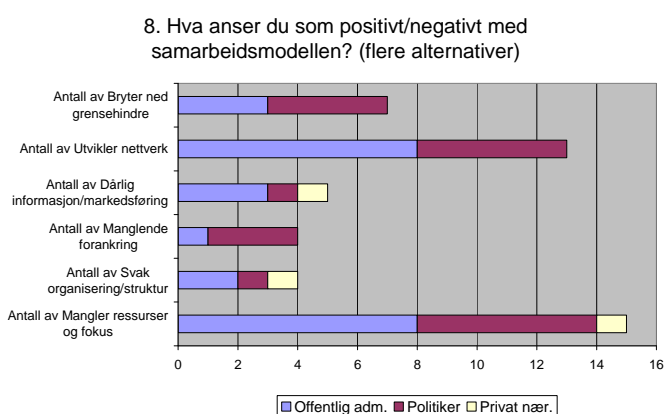
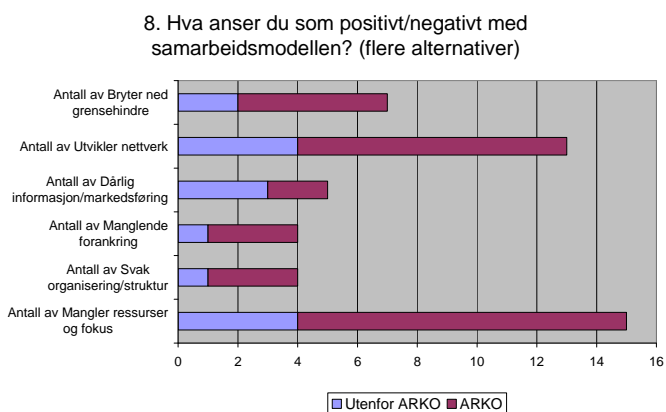
6.1.8 Vurderinger om det mest positive/negative med samarbeidet

Det mest positive med samarbeidsmodellen er utviklingen av nettverk, men også fjerning av grensehindre tillegges vekt.

Mangel på mål og ressurser ansees som det klart mest negative trekket med dagens modell. Deretter kommer dårlig/mangelfull informasjon og markedsføring.

Intervjuer:

Det som går igjen i de fleste intervjuene er at ARKO er lite synlig. Det er for lite entusiasme og aktivitet. Organisasjonen bør kunne brukes mer enn i dag og alle møteplasser er viktige.



6.1.9 Vurderinger om ARKO-samarbeidet fremover

6.1.9.1 Tendens styringsgruppa:

Kun en respondent sier at kommunen må vurdere sin deltakelse i ARKO - samarbeidet. Grunnen er at det enkelte ganger oppleves å gi lite resultat. Et annet syn er at ARKO alltid vil være et sekundært samarbeid i forhold til deltakerne og at svenskene må vende seg mot Karlstad og nordmennene mot Oslo.

De øvrige respondentene kommer ikke med uttalelser som gir inntrykk av at samarbeidet bør opphøre eller nedprioriteres, men de fleste har synspunkter på hva som må forbedres. Dette går først og fremst på at A. må forsterke sin posisjon, opptre mer kraftfullt og være flinkere til å markedsføre seg internt og eksternt. Det vil være viktig å iverksette og gjennomføre den vedtatte handlingsplanen. Ha fokus på felles mål.

6.1.9.2 Tendens intervjuer:

Hovedinntrykket er at det forutsettes at samarbeidet skal fortsette fremover med visse justeringer. Kun et av intervjuobjektene gir uttrykk for at det har kommet signaler om at flere kommuner vurderer sitt medlemskap. Justeringen går på at ARKO må ta grep for å bli mer synlig og utadrettet. En respondent mener at ARKO vil dø en ”sotdød” dersom det ikke tas tak. Bedre markedsføring blir poengtert som et viktig virkemiddel. Det etterlyses større engasjement. Det er litt ulike meninger om ARKO bør omfatte et større geografisk område eller om dagens størrelse er OK.

6.1.10 Vurderinger om konkrete endringer/forbedringer av dagens ARKO-samarbeid

6.1.10.1 Tendens samlet for styringsgruppa/intervjuer:

Ser en svarene fra intervjuene og svarene fra spørreskjemaundersøkelsen under ett er det noen forslag til forbedringer som går igjen.

Styrking og samordning av sekretariatsfunksjonen blir nevnt av flere respondenter som et forbedringsområde. Det etterlyses et større og mer synlig sekretariat, og det er et ønske om at sekretariatet blir lokalisert til Morokulien. En respondent mener at A. vil dø en ”sotdød” dersom det ikke tas tak. Det kan virke som om et aktivt sterkt sekretariat blir sett på som et navn og en suksessfaktor for A. samarbeidet. Flere respondenter etterlyser bedre markedsføring/profilering av A, både internt og eksternt. Sekretariatet vil være sentralt i en slik sammenheng.

Større engasjement og bedre politisk forankring blir nevnt som forbedringspunkter. I intervjuene blir det også pekt på at A. i større grad må synliggjøres for næringslivet og at næringslivet må trekkes mer aktivt med. Et interessant synspunkt er at ARKO bør ha en direktør/lobbyist som er samlende og tydelig utad.

6.2 Ytterligere tendenser fra intervjuene

6.2.1 Hvilken relasjon/roller har du/har du hatt til ARKO?

Kontakten/relasjonen til ARKO systemet er ulikt for de 12 respondentene. 6 respondenter har/har hatt en direkte relasjon/rolle til ARKO. 3 har en mer perifer relasjon, men har eller har hatt en kontakt med systemet via sine posisjoner på regionalt nivå. 2 representanter fra næringslivet oppgir å ikke ha noen relasjon til ARKO i det hele tatt.

6.2.2 Hvilken kunnskap har du om ARKO?

Respondentene har ulikt ståsted i forhold til ARKO systemet. Noen har en direkte relasjon til ARKO, mens noen er mer perifere. Dette gjenspeiles også i forhold til hvilken kunnskap den enkelte har om ARKO. 6 respondenter oppgir å ha god kunnskap. Disse har eller har hatt en nær relasjon til ARKO. 4 respondenter oppgir å ha en begrenset kunnskap. Disse jobber enten som offentlige tjenestemenn på regionalt nivå eller representerer næringslivet. 1 respondent fra næringslivet oppgir at ARKO kun er et begrep.

6.2.3 Hvem inngår i ARKO-samarbeidet?

Samtlige 12 respondenter oppgir at kommunene i regionen (11 kommuner) inngår i samarbeidet. 2 oppgir også Nordisk Ministerråd (NMR) og Hedmark fylkesting (regionalt nivå) som samarbeidspartnere. 1 respondent viser til Grensetjenesten Morokulien (GTM) som eksempel på samarbeid mellom privat og offentlig sektor.

6.2.4 Hvordan finansieres ARKO?

7 respondenter oppgir at ARKO finansieres av kommunene og NMR. Av disse 7 oppgir 3 også Interreg midler som en finansieringskilde. Alle 7 har en nær relasjon til ARKO systemet. 3 av respondentene med mer perifer relasjon til ARKO ”antar” at kommunene og noe nordisk/regionalt finansierer samarbeidet. 1 respondent fra næringslivet hadde ingen kunnskap om finansieringsordningen.

6.2.5 Hvordan er samarbeidet organisert (møteplasser, hyppighet etc.)?

2 representanter fra næringslivet på norsk og svensk side hadde ingen formening om hvordan samarbeidet var organisert.

De resterende kjenner til hovedtrekkene i organiseringen. Presisjonsnivået varierer noe i forhold til hvor tett de jobber på systemet.

6.2.6 Opplever du ARKO som en formell eller uformell struktur?

3 av respondentene mener at ARKO har en formell struktur. Det blir i forbindelse med dette kommentert at ARKO har egen finansiering og handlingsplan, at organisasjonen er en av 8 grenseregioner ihht til føringer fra Nordisk Ministerråd og at ARKO ikke har noen beslutningsmyndighet over deltakerkommunene. 3 har svart at strukturen er både formell og uformell. Bakgrunnen for dette synet er at det ved siden av den formelle strukturen dannes uformelle nettverk som av enkelte blir beskrevet som viktige/verdifulle. 4 respondenter mener at ARKO har en uformell struktur. Kommentarene går på at ARKO er en personavhengig samarbeidsorganisasjon eller diskusjonsarena, og at deltakerne ikke primært sier at de representerer organisasjonen.

6.2.7 Hvilke saker jobber man med i ARKO?

Av 10 respondenter som har besvart spørsmålet svarer 9 at samferdsel/kommunikasjon er en av sakene det jobbes med i ARKO. Dette fremstår som den klart viktigste saken. På de neste plassene kommer næringsutvikling (4 svar) og Grensependling/Grensetjenesten Morokulien (4 svar). Turisme/reiseliv er en sak som nevnes av 3 respondenter. 1 av 10 har satt kultur som aktuell sak.

6.2.8 Hvilke konkrete resultater har man oppnådd gjennom ARKO-samarbeidet?

10 av 11 respondenter har besvart spørsmålet. 6 mener at Grensetjenesten Morokulien (GTM) er et helt konkret resultat av ARKO samarbeidet. 4 viser til Finnskogleden som et resultat. 4 mener at vegsaker/kommunikasjon er konkrete saker som er oppnådd gjennom samarbeidet. På dette området er resultatene litt lite konkretisert. Det er henvist til ARKO som pådriver i noen konkrete vegsaker og vegløsning over grensen. En respondent viser til lokalisering av hovedflyplass på Gardermoen som en helt konkret sak. 2 mener ARKO har bidratt til å skape møteplasser/nettverk over grensen. 4 respondenter mener at ARKO ikke kan vise til noen konkrete resultater gjennom sitt arbeid. Etablering av Infosenteret nevnes som resultat av et intervjuobjekt.

6.2.9 ARKO sier at de synes, merkes og gjør en forskjell. Hvordan mener du denne påstanden stemmer?

Av 10 respondenter som har besvart spørsmålet er hovedtendensen at ARKO fremstår som lite synlig og at det i liten grad stemmer at de synes merkes og gjør en forskjell. Noen påpeker at A. er for dårlig markedsført og at man hører lite om arbeidet som foregår. Det etterlyses en mer aktiv markedsføring gjennom pressen. 2 respondenter ser at A. kan ha gjort en forskjell

mht bygging av nettverk og at næringsssjefene har et sted å møtes formelt og uformelt. Det blir fra en respondent påpekt at møtene i A. spiller liten rolle i dag, det er det som skjer utenom møtene som er viktig. Det er også stilt spørsmålsteget ved entusiasmen og om kommunestyrene er interesserte nok.

6.2.10 Har EU hatt noen betydning for samarbeidet?

I svarene på dette spørsmålet nevner majoriteten av respondentene Interreg. Det pekes på at EU har gitt finansieringsmuligheter i form av Interreg midler, men det blir også sagt at Interreg og Interreg prosjekter har blitt mer viktig/interessant enn ARKO selv. Kommentarer går på at ARKO har kommet i skyggen av Interreg og at Interreg prosjekter har ”spist” opp A.

6.3 Data fra deltagende observasjon i arbeidsutvalg og næringsgruppa

6.3.1 Inntrykk fra deltagelse i arbeidsutvalg

Arbeidsutvalget består av to norske og en svensk ordfører og en rådmann fra hvert land. Dette går på omgang. Lederen i styringsgruppa er også leder i arbeidsutvalget. Møtene holdes noen ganger hos sekretariatet, noen ganger hos lederen og noen ganger i Morokulien.

Møtene er i utgangspunktet fastlagt for å kunne forberede saker til styringsgruppa, men det viser seg ofte i praksis at disse må omberammes og legges til tidspunkter der det passer for flest mulig av deltakerne (5). Dette kan tyde på at disse møtene ikke gis topp prioritet. Det forekommer også at møter forskyves etter anmodning fra sekretariatet.

Innholdet i møtene varierer. Det tilstrebes å sende ut saksdokumenter på forhånd, men dette skjer ofte svært kort tid før møtene, slik at det blir liten tid til ev. drøfting av sakene på deltakerens hjemmebane. Dette preger ofte sakene, men skyldes nok også at det er få innspill fra deltakerne i arbeidsgruppa (utenom lederen) til saker på dagsorden. Dokumenter deles ofte ut på møtet, og utenforstående møter noen ganger på møtene for å presentere saker som de ønsker skal tas opp i ARKO. Det er i det hele tatt lite aktivitet på møtene utenom å behandle de sakene som leder og sekretær har satt på dagsorden.

I spesielle saker, særlig der enkeltpersoner eller kommuner har spesielle interesser og har forberedt seg kan de oppleve god effekt gjennom behandling i AU og videre i styringsgruppa. Er det ”gode saker” som gagnar ARKO – regionen og sakene er godt forberedt, kan en regne med gjennomslag og støtte også i styringsgruppa. Her bør det være muligheter for de som vil noe til å bruke ARKO i mye større grad enn det som har vært vanlig. Sterke ordførere kan sette sitt preg på dagsorden, og det er samme er mulig for engasjerte rådmenn.

Noen saker som blir brakt inn for AU synes uvesentlige og kan kanskje avvises av sekretariat eller leder for å sette sterke fokus på det som er viktig. Det kan være innholdet på sakslista som gjør at møtene ikke har første prioritet.

6.3.2 Inntrykk fra deltagelse i næringsgruppa

Næringsgruppa består av de næringsansvarlige i hver medlemskommune, dvs. stort sett næringsjefer og næringsutviklere. Tidligere var det en ordfører fra styringsgruppa som var leder av gruppa, mens ARKO-sekretæren utgjorde også gruppas sekretær. Det siste året har en av næringsjefene fungert som leder og ARKO-sekretæren har vært gruppas sekretær når hun har vært tilstede.

Møtefrekvensen til gruppa var tidligere, dvs. for 3-4 år siden hyppigere enn den er i dag. Den gang var det omtrent 5-6 møter i året som gikk på rungang i de enkelte kommunene. De siste par årene har det kun vært 2-3 møter i året.

Møtene har stort sett en todelt agenda. For det første er det som regel en runde rundt bordet med status på næringsliv, etableringer og andre næringsrelaterte prosesser i enkeltkommunene og regionalt i Glåmdalsregionen og i Västra Värmland. Andre del av møtet har som regel vært med fokus på en eller flere av følgende forhold:

- Planlegging/oppfølging av studieturer
- Bedriftsbesøk
- Planlegging/oppfølging av samarbeidsprosjekter

Møtene er av uformell karakter, men det tilstrebes å lage møteprotokoll fra hvert møte. Oppslutningen til å delta i gruppa er varierende. Hovedtendensen er at det er de 6 kommunene i det geografiske senter av ARKO-regionen som møter.⁹² Representantene fra kommunen som ligger i den geografiske utkanten i ARKO, spesielt på norsk side, har vært dårligere til å slutte opp om møtene.

I hovedsak er erfaringen med å delta i gruppa bra, spesielt som nettverksarena. Man tilegner og meddeler informasjon, som kanskje er vanskelig å tilegne seg, og man får en bedre forståelse for prosesser på andre siden av grensen, men også prosesser over grensen. Den største ulempen er den lave oppslutningen fra enkelte kommuner, samt at det ikke i de siste 7 årene er gjennomført forpliktene næringslivsprosjekt i ARKO-regi som involverer alle medlemmene, slik som f.eks. ARKO-messen i 1989.

⁹² Arvika, Eda, Eidskog, Kongsvinger, Grue og Torsby

Det sistnevnte er det nå tatt tak i på de 3 siste møtene i gruppa. På sist møte ble gruppa enige om å arbeide for å nå følgende overordnede mål for ARKO:

”Långsiktig arbeid for å förstärka sekretariatet personellt, detta för att kunna verka som kunskapsbas för politiker och tjänstemän i deras arbete med centraladministrationen i respektive huvudstad, där vår konkurrenxfördel att vara en gränsregion tillvaratas.”⁹³

Konkret ble man enige på dette møtet om å utnytte Interreg-programmenes finansieringsmuligheter og gjennomføre følgende aktiviteter:

- Forberedende studiereise for næringsgruppa samt representanter for næringslivet våren 2009.
- I løpet av jøsten 2009 gjennomføre en minimesse med et antall mindre virksomheter f.eks. 4 fra hver kommune
- Hovedmålet er en stor næringslivsnessig ARKO-aktivitet 2010 eller 2011.

⁹³ ARKO (2008)

7 Diskusjon og analyse

7.1 Interneorganisatoriske forhold

I den andre delproblemstillingen spurte vi: Hvilke interne organisatoriske forhold har vi i ARKO-samarbeidet og er det noe ved disse som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?

For å diskutere dette vil vi her ta utgangspunkt i perspektiver på organisasjon, nettverk og kommunikasjon som ble presentert i kapittel 4.1. Det interessante er om vi kan klarlegge de viktigste organisatoriske forholdene i ARKO basert på drøfting av dataene og i lys av de valgte teoriinngangene, og samtidig gi svar på om det er noe ved dette som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell.

7.1.1 Sekretariat - størrelse og lokalisering

ARKOs sekretariat har en meget sentral rolle i samarbeidet. Sekretariatet blir på mange måter ”limet” i samarbeidet. Sekretariatet forbereder møter og følger opp arbeidet mellom møtene. Flere respondenter etterlyser et større og mer synlig sekretariat. Bakgrunnen for dette er at ARKO da vil være bedre rustet til å organisere og gjennomføre egne prosjekter. Styrkingen gjelder både på kvantitet og bredde i kompetanse. Flere ønsker også at sekretariatet skal lokaliseres til Morokulien. I dag er det av praktiske grunner plassert i Torsby. Dette er lite sentralt. I en tidligere fase lå sekretariatet på Morokulien og det kan virke som samarbeidet var mer aktivt i denne perioden.

7.1.2 Leder – motivert og inspirerende

Entreprenørskap og innovasjon i organisasjoner krever en ledelse som krever en ledelse som er konsentrert om ledelse og fornyelse.

Utfordringene møtes ved å søke ny kunnskap og andre måter å organisere kjent kunnskap på. Læring og refleksjon er kjernen i innovasjonsprosesser. (Gudrun Haabeth Grindaker, KS).

Den som innehar lederrollen i ARKO har derfor en sentral og krevende rolle.

Lederen sitter i dag i 2 år og vervet går på omgang mellom ordførerne i kommunene. Fra en respondent er det påpekt at det burde være kampvotering om ledervervet. Dette vil kunne bidra til at ARKO får ledere som er motiverte for oppgaven. Slik ordningen fungerer i dag, hvor den som står for tur får vervet, vil en oppleve at interessen og motivasjonen er varierende. Det er også påpekt av flere respondenter at pådriverrollen i samarbeidet er varierende og personavhengig, og at leder og sekretær har en sentral rolle. Noen ARKO - ledere blir beskrevet som

sterke og har satt sitt preg på ARKO. Disse lederne har bidratt til å skape et større engasjement og dermed synlighet.

7.1.3 Manglende formell makt

Vedtak som fattes i ARKO er ikke bindende for kommunene. Her har kommunestyrene en suveren makt. Dette kan være noe av grunnen til at påfallende få mener det er stor lojalitet til de beslutningene som fattes i ARKO. Flere antar at lojaliteten er liten på grunn av den uformelle strukturen. Noen uttalelser går på at det er lett å glemme vedtakene som er gjort i ARKO når en kommer ”hjem”. Manglende beslutningsmyndighet kan være en av ARKOs største utfordringer og vi tror hovedproblemet er at man fortsatt etter 40 år ikke er et eget rettssubjekt men fortsatt et prosjekt.

7.1.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig for å dele kunnskap, ansvar og makt i en organisasjon. Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer en organisasjon gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Kaufmann). Denne definisjonen kan relateres til alle aktiviteter i organisasjonen, ikke bare mellom medlemmene men også i forhold til eksterne aktører som har relevans for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik). I ARKO sammenheng kan eksterne aktører være næringslivet.

Flere av respondentene har pekt på at ARKO må bli bedre på å markedsføre seg. Det blir påpekt at ARKO er lite synlig og at man hører lite om arbeidet som foregår. Dette gjelder både internt mot medlemskommunene og eksternt. Kommunikasjon med omverdenen er viktig for å gi ARKO forankring og legitimitet. Internt i ARKO organisasjonen bør også kommunikasjonen forbedres. Informasjonsansvaret ligger i stor grad på ordfører og rådmann. Det viser seg at forbausende mange innenfor systemet ikke vet hvordan målene for ARKO samarbeidet settes. Mye tyder på at kommunikasjonsprosessene mellom de ulike gruppene i ARKO og kommunene (kommunestyrene) ikke fungerer godt nok.

En konklusjon kan være at ARKO mangler gode kommunikasjonskanaler for å få frem et budskap. Linken fra gruppene og ut mot ”omverdenen” mangelfull. Dette gjør at en viktig komponent i kommunikasjonsprosessen mangler, figur 4.3, og dette hemmer at ARKO synes, merkes og gjøre en forskjell. Tidligere hadde man ARKO – kontakter i hver kommune. Informasjon til/fra ARKO gikk via denne ”kanalen”. Muligens bidro dette til kommunikasjonsprosessen fungerte bedre.

7.1.5 Nettverk og hierarki

ARKO-samarbeidet og de menneskelige aktivitetene i det kan karakteriseres som nettverk jf. Sjøstrand. Styringsgruppa som nettverk er, slik vi ser det, preget av stor grad av *homogenitet* i relasjonenes karakter. Når det gjelder nettverkets *pregnans* så vurderer vi det ut i fra de dataene vi besitter som varierende.

Ser vi på modellen for grunn- og kommunikasjonsstrukturer til Sjøstrand (figur 4.2) og forsøker å definere hvor de interne ARKO-nettverkene er i dag, så mener vi at både organisasjons- og kommunikasjonsstrukturen kan defineres som nettverk og all-kanal-modell. Sjøstrand mener disse modellene begrenser effektiviteten i strukturene. Våre funn gjennom det vi har observert, erfart og innhentet av data, stemmer godt overens med Sjøstarnds teori.

7.1.6 Interessentmodellen

Modellen, figur 4.1, beskriver hvordan en koalisjon av grupper og interessenter hver for seg forsøker å oppnå noe gjennom interaksjon med de andre aktørene. Hver aktør har sine egne preferanser og mål. Et sentralt poeng i interessemodellen er at en organisasjon bare opprettholdes dersom aktørene, intern og eksternt føler at de drar nytte av det organisasjonen produserer. Ustabilitet skapes dersom det blir misnøye med bidrags- /belønningsbalansen.

Denne problemstillingen kan overføres til ARKO samarbeidet. Manglende engasjement kan være et uttrykk for at aktørene mener de får for lite igjen for sitt bidrag inn i samarbeidet. Via respondentene har det kommet signaler om at noen aktører vurderer sitt medlemskap i ARKO. I tillegg har det kommet signaler om at Glåmdal Regionråd er det primære samarbeidsorganet for kommunene på norsk side. Vi mener det er riktig å stille spørsmål ved om aktørene i ARKO har for høye forventninger til hva de skal få igjen for sin deltakelse. Kommunenes økonomiske bidrag inn i samarbeidet er av nærmest symbolsk art. Viktigere er antakelig den humankapital og ”engasjementskapital” som legges inn i samarbeidet. Aktørene vil ikke få mer ut av samarbeidet enn det summen av de bidragene som legges inn i det. En suksessfaktor for ARKO vil derfor å få økt engasjementet. Dette vil bidra til å styrke ARKOs posisjon.

7.2 Gruppesykologiske sammenhenger

I den andre delproblemstillingen spurte vi: Hvilke typer gruppesykologiske sammenhenger har vi i ARKO-samarbeidet og er det forhold ved disse som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?

For å diskutere dette vil vi her ta utgangspunkt i perspektiver på sosiale grupper og gruppesykologi som ble presentert i kapittel 4.2. Vi vil også vurdere dette i lys av kommunikasjonsbegrepet i kapittel 4.1.3. Det interessante er om vi kan definere ulike typer gruppesyko-

logiske sammenhenger basert på drøfting av dataene og i lys av de valgte teoriinngangene, og samtidig gi svar på om det er forhold ved disse som hemmer/fremmer at ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell.

7.2.1 Innledning

Grupper dannes i ulike situasjoner for å dekke ulike behov. En av hovedgrunnene til at grupper dannes er at en får samlet et fellesskap av ressurser slik at man i utgangspunktet skal stå sterkere rustet for å løse problemer/utfordringer enn individene på egenhånd. Imidlertid er det flere faktorer som må fungere i et positivt samspill for at en skal få tatt ut det potensialet som ligger i gruppen som et effektivt problemløsningsverktøy. Den overordnede målsettingen i ARKO samarbeidet er ”å styrke bosettingen i grenseområdet og å skape økt sysselsetting”. For å nå dette målet har man valgt å organisere arbeidet i ulike grupper. Vi har gjennom datainnsamlingen fått kunnskap om hvordan informantene mener ARKO – samarbeidet fungerer i praksis. Deler av denne kunnskapen vil vi benytte for å se nærmere på noen gruppepsykologiske sammenhenger og hvordan samarbeidet påvirkes av disse.

7.2.2 ARKO i relasjon til gruppebegrepet

I organisasjonspsykologisk sammenheng stilles det visse krav til hva som kan kalles en *sosial gruppe*. Avgrensingen, mellom det som er en tilfeldig samling av individer og det som kan karakteriseres som en sosial gruppe, er viktig når gruppeprosesser og gruppedynamikk skal studeres.

ARKO som samarbeidsorganisasjon skal bidra til et grensesamarbeid mellom kommuner i Norge og Sverige. Det er laget et organisasjonskart som viser ARKOs formelle struktur (se side 24), og det er utarbeidet egne statutter og mål for det grenseoverskridende samarbeidet. Den formelle strukturen består pr. i dag av en styringsgruppe, et arbeidsutvalg og 3 arbeidsgrupper. Gruppens sammensetning (antall, deltakelse fra norsk og svensk side etc.) og mandat er fastsatt og gruppemedlemmene er formelt oppnevnt av styringsgruppa. Videre er de dannet for at medlemmene skal oppnå et resultat eller mål sammen, medlemmene har et sett av felles formelle normer gjennom statuttene, de møtes med jevne mellomrom, det går klart frem hvem som er medlemmer av gruppen, gruppemedlemmene har felles interesser som strekker seg over tid og gruppene er ikke avhengige av bestemte personer. Dersom et medlem slutter vil det bli erstattet. Alt dette gjør at gruppene i ARKO har de karakteristika som er nødvendige for å kunne definere dem som sosiale grupper.

I teorien er det vanlig å dele grupper inn i ulike typer. Et skille går mellom formelle og uformelle grupper. Gruppene i ARKO er offisielle, med eget mandat og medlemmene er formelt

valgt. De faller derfor inn under begrepet *formelle* grupper. Et annet skille går mellom primær og sekundærgrupper. Gruppene i ARKO er saksorienterte, er dannet for å jobbe mot bestemte mål og forholdet mellom medlemmene er i utgangspunktet upersonlig og formelt. Gruppens offisielle status fremgår av organisasjonskartet. På bakgrunn av dette er ARKO gruppene *sekundærgrupper*.

Når man snakker om grupper i sosialpsykologien menes det vanligvis grupper med fra 3 – 8 medlemmer. Den øvre grensen for antall medlemmer i en gruppe er ikke fastlagt, men ifølge Kaufmann settes vanligvis grensen ved 15 – 20 medlemmer. Styringsgruppa i ARKO har 22 medlemmer og er derfor stor i gruppesammenheng.

Styringsgruppa har de øvrige kjennetegnene som er typisk for grupper, og antall medlemmer alene vil neppe diskvalifisere den fra å falle inn under gruppebegrepet. Faren ved for store grupper er at karakteristiske trekk ved grupper kan bryte sammen når antall medlemmer blir for stort. En negativ konsekvens som kan oppstå på grunn av for store grupper kan være ”sosial loffing” som vi kommer tilbake til under gruppedynamikk. I forbindelse med datainnsamlingen har noen informanter tatt til orde for å utvide ARKO samarbeidet geografisk. Dette kan være en utfordring mht styringsgruppas størrelse dersom dagens organisasjonsform beholdes. Gjennom samarbeidet dannes det sannsynligvis uformelle grupper ved at enkelte gruppedlemmer har felles interesser eller ved at det oppstår personlige bånd mellom dem. Slike uformelle grupper kan tenkes å oppstå gjennom den nettverksbyggingen og uformelle kontakten som flere av informantene har påpekt som viktig og positiv effekt av ARKO samarbeidet. Vi har i denne omgang ikke forsøkt å kartlegge om det finnes uformelle grupper i ARKO systemet, men kunnskap om uformelle gruppedannelser er viktig dersom en helt ut skal forstå hvordan organisasjonen fungerer. Konsekvensene av at det finnes uformelle grupper kan være både av positiv og negativ art.

7.2.3 Gruppedynamikken i ARKO

Dette uttrykket brukes ofte for å beskrive gruppens måte å fungere på. Hvordan foregår samspillet i gruppen, hvordan fattes beslutninger osv. Individenes bakgrunn spiller en stor betydning for gruppens dynamikk. Personer med lik bakgrunn vil ha lettere for å samarbeide, men samtidig kan det være hensiktsmessig å sette sammen grupper med medlemmer med forskjellig bakgrunn for å få et bredere perspektiv i arbeidet. Styringsgruppe og arbeidsutvalg i ARKO er i dag ensidig sammensatt av ordførere og rådmenn. Det kan være en styrke at mye makt er samlet på et sted, men en annen sammensetning i disse gruppene kunne tilført nye

perspektiver og ny giv i samarbeidet. Noen respondenter har påpekt at næringslivet bør trekkes mer aktivt med i samarbeidet.

Ifølge Kaufmann viser forskning at det å være med i en gruppe virker inn på individets atferd, og som hovedregel vil andres tilstedeværelse øke individets prestasjoner. Dette kalles sosial fasilitering. Ifølge teorien er det imidlertid en fare for at gruppemedlemmene arbeider mindre enn de gjør individuelt dersom deres bidrag ikke blir evaluert. Denne negative effekten er økende med gruppestørrelsen. Fenomenet kalles *sosial loffing*. Problemet oppstår når noen lar andre gjøre jobben for seg.

På bakgrunn av informasjon fra innsamlede data kan det se ut til at gruppene i ARKO - samarbeidet er preget av varierende deltakelse, lite engasjement og lite utfordrende debatter. Vi har ingen informasjon om at gruppemedlemmenes bidrag blir evaluert i noen sammenheng. I styringsgruppa med 22 medlemmer kan fenomenet få stor effekt. Dette kan medføre liten aktivitet hos noen medlemmer og misnøye hos andre. Konsekvensene vil være lav produktivitet i gruppa og lav motivasjon i gruppen for øvrig. Dette mener vi er en ond sirkel i ARKO – samarbeidet hvor en er avhengig av engasjement, gode innspill og deltakende gruppemedlemmer. ARKO bør derfor se om det kan tas noen grep for å revitalisere samarbeidet.

7.2.4 Problemløsning og beslutninger i gruppene

Det er ulike faktorer som bidrar til å fremme eller hemme problemløsning i grupper. Disse faktorene er det viktig å identifisere for å få gode prosedyrer for løsning av problemer.

I utgangspunktet ser ARKO ut til å ha organisert arbeidet på en hensiktsmessig måte for å kunne løse problemer/utfordringer, men det ligger både positive og negative krefter i gruppe som problemløsningsverktøy. I datagrunnlaget fremkommer det opplysninger som indikerer at ARKO ikke har fått utnyttet gruppens positive krefter fullt ut. I tillegg finnes det opplysninger som kan tyde på at negative krefter har et visst spillerom. Dette kan hindre at ARKO får frem de ”gode sakene”.

Kognitiv konflikt blir ansett som en positiv kraft i grupper dersom konfliktene holdes på et rasjonelt plan og er av intellektuell karakter. De emosjonelle konfliktene er derimot ødeleggende. Kommunikasjon, spesielt samferdselsaker, er en av områdene flere respondenter nevner som viktig for utvikling av regionen. I datamaterialet kommer det frem at disse sakene blir ansett som kompliserte, og at det er vanskelig å komme frem til enighet om strategier og mål. Sakene engasjerer og skaper mye debatt. Særinteresser blir lett fremtredende og i det ligger også en fare for at det utløses emosjonelle konflikter. Denne type saker vil også utfordre *akseptering* som i utgangspunktet blir ansett som en positiv kraft ved problemløsning i grupper.

Aksepteringsnivået øker som følge av deltakelse i beslutningsprosessen. Medlemmer i en gruppe vil lettere akseptere beslutninger som tas i gruppe, og at dette bidrar til å lette iverksettning av beslutninger. Antakelig vil særinteressene i disse ”tyngre” sakene veie tyngre enn aksepteringsnivået.

Groupthink eller gruppetenking er et fenomen som virker negativt inn på problemløsning i grupper. Fenomenet opptrer dersom hensynet til konsensus blir viktigere enn kvalitet på beslutningene. Innsamlede data kan tyde på at det i ARKO - samarbeidet er et mål om å oppnå konsensus i alle saker. I dette ligger en fare for at de vanskelige sakene ikke blir tatt opp. Deltakende observasjoner viser at møtene er preget av lite utfordrende debatter. Dette kan skyldes lite engasjement eller at sakene som tas opp er relativt ”ufarlige”, men kan også skyldes sterkt samhold og høflighet mellom medlemmene. I dette ligger en potensiell fare for ”groupthink”. Ifølge teorien er dette fenomenet spesielt knyttet til arbeid i toppledergrupper.

Problemløsning i grupper kan være preget av *skjevhet i deltakelse*. I dette ligger det at noen aktive og dominerende gruppemedlemmer styrer gruppens problemløsningsarbeid. Tilbakemeldinger fra informanter og data fra deltakende observasjoner tyder på at varierende deltakelse på møter, svakt engasjement i gruppene og møter preget av lite utfordrende debatter. Lederen i styringsgruppa, som også er leder i arbeidsutvalget, er den som oftest kommer med innspill til saker på dagsorden. Flere informanter oppgir at ARKO samarbeidet i perioder har vært preget av sterke og aktive ledere. Lite engasjement og lav deltakelse fra gruppemedlemmene generelt kombinert med aktive ledere kan indikere at ARKO samarbeidet er preget av skjevhet i deltakelse og at gruppens totale ressurser ikke blir utnyttet på best mulig måte.

7.3 ARKO-regionen og regionale utviklingsprosesser

I vår tredje problemstilling spør vi om: Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler ligger i grenseoverskridende ARKO-regionen og kan denne statusen benyttes for å styrke de regionale utviklingsprosessene? Diskusjonen tar utgangspunkt i begrep og analyseverktøy som er presentert i kapittel 4.3.

7.3.1 Regionen

Det er naturlig å først se på regionbegrepet, og ut fra de mange definisjoner som brukes her, mener vi at ARKO – regionen kan komme inn under flere av disse. Til en stor grad kan en si at det er en homogen region. Det vil si at områdene på begge sider av grensen på flere områder er likeartet, ikke minst når det gjelder befolkningsutvikling og kultur. Dette framgår både av tidligere undersøkelser (kap. 2) og beskrivelsen av ARKO (kap. 3).

Det er etter vår vurdering også en politisk/økonomisk region. Det er den samlede politiske ledelsen i deltakerkommunene som styrer regionsamarbeidet og de har til en viss grad en egen økonomi som de disponerer over. Det er imidlertid viktig å understreke at ARKO ikke har noen formell beslutningsmyndighet som kan gå på tvers av de demokratisk valgte organene i deltakerkommunene. Dette ble også presisert av flere av respondentene i intervjuundersøkelsen. ARKO - regionen går på tvers av både kommune – og landegrenser og faller dermed også inn under kategorien grenseoverskridende regioner.

Med hensyn til regionalisering, har vi (kap.4.3.2.) sett spesielt på begrepsstrukturen hos Veggeland og Nordgreen, og vil beskrive ARKO – regionen som territoriell og av horisontal karakter.

Med Nordgreens begrepsapparat vil vi kalle ARKO – regionen for en horisontal funksjonell region der likeverdige vertikalt funksjonelle kommuner samhandler. (fig. 4.6 og 4.7.a).

7.3.2 Resultatene

Det store flertall av tilbakemeldinger fra våre undersøkelser sier noe om synlighet, informasjon eller markedsføring i tillegg til kommunikasjoner/infrastruktur. Harvey (kap. 4.3.7) legger i sitt begrep ”time/space compression” vekt på kapitalens økte mobilitet og internasjonalisering, og hevder at dette gjør selve stedet viktigere enn før. Stedet kan i vårt utvidede begrep være ARKO – regionen, særlig i den grad vi får regionen til å fungere mer som en samlet enhet.

Det som er mest interessant i vår sammenheng, er hans påpeking av at lavere transportkostnader har gjort produksjon og handel mer mobil. Sammen med kapitalens mobilitet gjør dette at bedrifter i større grad kan velge hvor de vil slå seg ned. Dette skaper ny konkurranse mellom steder (eller i vår målestokk regioner) og i kamp om oppmerksomheten blir markedsføringsstrategier et viktig verktøy iflg. Harvey. Dette stemmer meget godt overens med våre funn.

Det er mange måter å skrive en tilstandsrapport på og definere utviklingsmuligheter. Med bakgrunn i våre spørsmålsstillinger ønsket vi enkle og håndterbare tilbakemeldinger som kan brukes til noe i framtida. SWOT – analyse (kap. 4.3.6) er et enkelt strategisk planleggingsverktøy som kan brukes til å evaluere styrker og svakheter, muligheter og trusler. Vi ønsker også at det nå skal tas et grep for å utvikle ARKOs potensiale og da er en slik tilstandsrapport etter vår mening et godt utgangspunkt.

Det kan gjøres en SWOT – analyse av selve ARKO – organisasjonen, men organisasjonens tilstand mener vi blir beskrevet i andre deler av analysen.

Vi ønsker derfor å se på ARKO – samfunnet i vid forstand, og fra vårt arbeide kan vi trekke fram følgende:

SWOT	Interne	Eksterne
+	<p><u>Styrker:</u> Livskvalitet med byer/tettsteder og landsbygd. Gode fritidstilbud med nærhet til naturen. Kulturtilbud og -opplevelser. God plass med rikelige arealer til bolig, næring og fritidsaktiviteter. Pendlermuligheter. Stabil arbeidskraft. God infrastruktur.</p>	<p><u>Muligheter:</u> Aktiv næringsutvikling. Kommunikasjoner, både veg og jernbane med personal- og godstransport. Kompetanseutvikling. Samarbeid over grensen. Ta enda sterkere tak i grenseproblematikken. Stort nasjonalt fokus på grensen nå. Utnytte geografisk beliggenhet med nærhet til grensen. Videreutvikle Grensetjenesten. Utvikle Morokulienområdet (toll, turisme, fredssenter). Utvide ARKO – samarbeidet (regionforstørring). Markedsføre/synliggjøre ARKO. Vise fram alt som er bra. Utnytte EU's muligheter. Flere interregprosjekter. Prosjektorganisering. Videreutvikling av kommunenes velferdstilbud som er attraktive for innflyttere. Samarbeide om tilbud/tjenestene. Bli en mer attraktiv bo - og etablerregion. Samordne planer over grensen.</p>
÷	<p><u>Svakheter:</u> Stagnasjon i befolkningen. Ugunstig demografi/aldersgrupper. Lavt utdanningsnivå Dårlige kommunikasjonstilbud. Manglende bredbåndutbygging. Må lære å gjøre forretninger over grensen. Mangler klare mål for regionen. Manglende politisk fokus og handlekraft. Sviktende kommuneøkonomi. Kvaliteten på infrastrukturen.</p>	<p><u>Trusler:</u> Forblir en utkantregion. Utflyttingstendenser fortsetter. Manglende satsing på kommunikasjonstilbud, internt i regionen og ut og inn av regionen. Nedlegging av store arbeidsplasser (internasjonale eiere). Uenighet mellom kommunene. Manglende vilje til felles mål. Andre organisasjoner/fora styrer utviklingen. Blir lite synlige i forhold til andre regioner.</p>

Det er naturlig at det er en overvekt av synspunkter/forslag på muligheter, da vårt utgangspunkt i denne delen av spørsmålsstillingen var å se framover. Dette gir, sammen med alle andre undersøkelser og utredninger et godt grunnlag for å justere ARKO's fokus og innhold.

7.4 Grenseoverskridende innovasjoner i et historisk perspektiv

I vår fjerde problemstilling tar vi utgangspunkt i fortiden i ARKO og spør: Kan vi med bakgrunn i ARKO-samarbeidets 40-årige historie definere historiske hendelser og prosesser som grenseoverskridende innovasjoner og derigjennom kalle ARKO-samarbeidets utvikling for en innovasjonsprosess?

Første del av problemstillingen handler om beskrevne hendelser og prosesser kan defineres innenfor innovasjonsbegrepet og nærmere bestemt som grenseoverskridende innovasjoner.

For å vurdere dette ser vi både på de historiske tilbakeblikkene i kapittel 3.1, men også i innsamlet data.

Fra teorikapitlet har vi lært at innovasjoner betyr *en verdiskapende fornyelse gjennom en forandring* eller en *videreutvikling av noe bestående*, for å si det på en annen måte. Grenseoverskridende innovasjoner har vi tidligere definert som nyheter, aktiviteter og hendelser som bidrar, eller har bidratt, til endring eller løsning av opplevde begrensninger og/eller behov. Slik vi ser det kan derfor de grenseoverskridende innovasjonene innebære sosiale endringer bl.a. ved at atferdsmønsteret endres hos mottagerne av nyvinningen. Slik vi forstår det vil derfor graden av sosial endring gjenspeiles i omfanget av innovasjonen.

Vi mener at prosjektet Grensetjånsten (GTM), et grense- og myndighetsoverskridende samarbeid med røtter tilbake til 1997, er det mest typiske eksemplet på en grenseoverskridende innovasjon som har bidratt til en sosial endring og løsning av opplevde hindringer for arbeidssøkende til nabolandet. Dette fordi man i dag kan kontakte ett servicested for å få hjelp i stedet for å kontakte mange offentlige instanser som man måtte før. GTM mener vi kan defineres som en *inkrementell innovasjon* fordi



Figur 7.1: www.gtm.nu

prosjektet er preget av stadige gradvise forbedringer og endringer av det eksisterende. F.eks. så arbeides det i disse dager med å ferdigstille en interaktiv håndbok for SMBer når det gjelder kjøp og salg av tjenester og varer over grensen. GTM trekkes også frem av mange av våre respondenter som et av de viktigste resultatene som ARKO har bidratt til.

ARKO-kartet fra 1982 mener vi også kan trekkes fram som en grenseoverskridende innovasjon, men da av det mer *radikale* slaget, dvs. en *radikal innovasjon* som er en omfattende endring. Da dette kartet ble introdusert var det det første grenseoverskridende turistkartet i Norge og Sverige der kartet ikke var hvitt på den andre sida av grensen. Det samme gjaldt for næringslivskatalogen fra 1981. Den og var en nyhet som ga muligheter for næringsdrivende til å skaffe seg oppdatert informasjon og kontakter over grensen. Etableringen av Finnskogleden (tidlig på 80-tallet) mener vi også tenderer til å være en grenseoverskridende innovasjon. Etableringen av 200 km tursti involverte både grunneiere og myndigheter på begge sider av grensen i en lang prosess. Denne ”grensesømmen” er kanskje ikke unik i verden, men den er unik for ARKO-regionen. Togetableringen ”Kungspilen” i 1998 – et togtilbud mellom Arvika og Kongsvinger – blir også nevnt av våre respondenter som en viktig grenseoverskridende innovasjon.

ARKO-samarbeidet i seg selv er også en inkrementell innovasjon slik vi ser det. Dette fordi noe av limet i samarbeidet har vært å initiere, igangsette og fullføre hendelser, aktiviteter og prosesser som i utgangspunktet ble opplevd som umulige pga. av grensen. Dette bringer oss over i den andre delen av problemstillingen der vi spør om vi, bl.a. med bakgrunn i de grenseoverskridende in-

novasjonene vi nå har presentert, kan kalle ARKO-samarbeidets utvikling for en innovasjonsprosess.

I teorikapitlet presenteres to måter å tilnærme seg en innovasjonsprosess på. Den lineære handler om at prosessen foregår *planmessig* gjennom faser og med innsats fra flere aktører med ulike ferdigheter og kunnskaper. Den interaktive tilnærmingen handler om at prosessen er av en mer *ad hoc-karakter* i et system der ulike krefter trår til når det er behov for de ressursene man representerer.

Vårt hovedinntrykk, basert på dataene vi har, er at enkeltinnovasjonene som regel kan defineres som lineære innovasjonsprosesser, mens hele ARKO-samarbeidets utvikling bærer mer preg av å være interaktiv. Når det gjelder enkeltinnovasjonene er vårt inntrykk at man planlegger eller ”finner opp” en ny grenseoverskridende aktivitet (invensjon), som man i neste fase konstruerer eller ”skaper ferdig” (innovasjon), for så i siste fase sprer til mottakerene (diffusjon). Vi sitter også med et inntrykk at spredningsfasen også i flere tilfeller har blitt en ”mistefase”. Med det mener vi at man har sluppet eierskapet til innovasjonene og ikke utnyttet mulighetene som lå latent i å videreutvikle eller å befeste eierskapet til ”produktet”. Et konkret eksempel på et slikt ”produkt” som man mistet eierskapet til var Kontaktmessene i 2001/2002 (Minipartenariat for næringslivet) som ble initiert og gjennomført av næringsjefene i den svenske delen av ARKO (Västra Värmland) og senere i samarbeid med næringsjefene på norsk side.

Man kan stille seg et spørsmål om hvorfor ARKO-samarbeidets utvikling bærer mer preg av å være en interaktiv innovasjonsprosess enn en lineær. Vi tror, med bakgrunn i inntrykk fra dataene og i fra de organisatoriske utfordringene som kom fram i kapittel 7.1, at dette handler om lederskap og ledelse av de innovative prosessene. Som Pavitt fremhever så er det vanskelig å lede uforutsigbare prosesser når man 1) ikke vet hva man leder mot og 2) når kompleksiteten blir for stor. Ledelse av de ulike innovative prosessene i ARKO-samarbeidet har ofte ligget til innleide prosjektledere. Grunnen til det har vel vært en antakelse om at den rette personen med de rette egenskapene har vært nødvendig for å lede prosessene, slik som Gjelsvik skriver i sin bok om Innovasjonsledelse. Etersom de grenseoverskridende innovasjonsprosessene i ARKO alltid utøves i en spesiell kontekst og har et situasjonbetinget perspektiv burde man brukt egne krefter på å lede prosessene. Vi mener praksisen har medført at man ikke har bygget opp en egen evne, vilje og handlekraft i ARKO for å sikre mer kontinuerlige grenseoverskridende regionale innovasjonsprosesser.

Ut i fra vår diskusjon og analyse mener vi at vi kan definere enkelte av de historiske hendelsene og prosessene i ARKO som grenseoverskridende innovasjoner. Spesielt ARKO-

ARKO – synes, merkes og gjør en forskjell?

samarbeidet i seg selv, men også Grensetjänsten i nyere tid. Vi mener også at hele ARKO-samarbeidets 40-årige utvikling kan betegnes som et sett av interaktive innovative prosesser.

8 Konklusjon

Vår oppgavetittel er: ARKO synes, merkes og gjør en forskjell. Vi kan si, som et gjennomsnitt av våre forskningskilder, både ja og nei.

I løpet av sine barne- og ungdomsår fram til en voksenalder på 40 år har ARKO gjennomlevd flere ulike stadier. I noen perioder har ARKO absolutt vært synlig, mens organisasjonen noen få år etter kan ligge mer eller mindre i dvale. Dette har sammenheng med flere årsaksfaktorer. For det første har den genuine interessen for grenseproblematikk og løsning av praktiske problemer hatt en betydelig innvirkning på aktivitetene og dermed synligheten. Dette har variert, ikke minst i forhold til konjunktursituasjonen i de to landene, der det i perioder har vært tilnærmet lik utvikling og i andre perioder store forskjeller. Her er bl.a. grensependlingen er en justeringsfaktor.

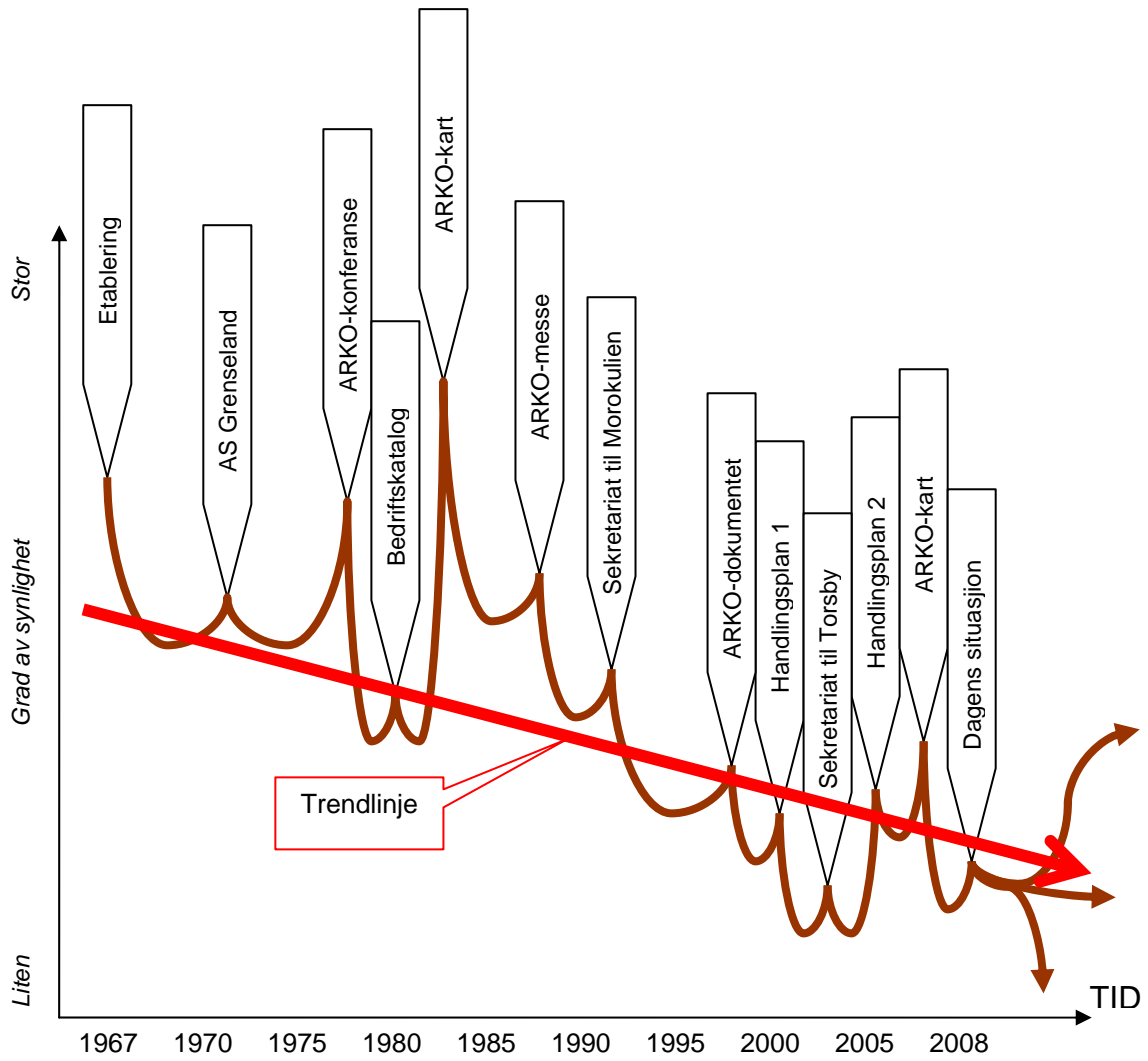
For at det skal bli noen synlig aktivitet er vi også avhengig av personer, og det har kommet klart fram i vårt forskningsmateriale at sterke ledere og ildsjeler er av meget stor betydning. Ledelsen i ARKO går på omgang og det fører til at det i perioder kan være ledere som har en agenda som medfører mindre tid og energi til ARKO – samarbeidet.

Noe av det samme kan en si om sekretariatet, som har variert i størrelse, geografisk plassering og kompetanse. Generelt kan vi også si, ut fra vårt materiale, at et sekretariat bestående av en person ikke kan dekke alle de funksjonene og kompetansekravene som i perioder er ønskelig/nødvendig.

ARKO har vært der og er der og det er bare opp til medlemskommunene å bruke ARKO som et redskap. Det er også slik her, som i andre sammenhenger at det er vanskelig å forvente å få mye ut av et samarbeid hvis en ikke legger inn innsats i form av ressurser og interesse. Dette er også et av de funnene vi har gjort i vårt materiale.

Pr. dags dato er vår konklusjon at påstanden om at ”ARKO synes, merkes og gjør en forskjell” ikke stemmer. Det er andre aktører som har overtatt deler av ARKOs tidligere arenaer, og styringsgruppen bruker andre organisasjoner som bl.a. Region Värmland og Glåmdal Regionråd som sine arenaer i tillegg til interregprosjekter. Den historiske trenden jf vår figur 8.1 viser at graden av synlighet har variert sterk og at synligheten er synkende. De tre pilene etter dagens situasjon betegner at ARKO etter vår oppfatning står ved et vegskille:

1. ARKO kan avvikles.
2. ARKO kan videreføres ”på dagens nivå” der nettverksfunksjonen er det viktigste og aktiviteten generelt er lav.
3. ARKO kan videreutvikles/omdannes til en betydelig aktør for framtidig grenseregional utvikling.



Figur 8.1: Grad av synlighet i et historisk perspektiv

9 Referanser

- Amdam, R.P., H. Gran, S.O. Hansen, og K. Sogner (2001): Markedsøkonomiens Utvikling. Bergen: Fagbokforlaget.
- ARKO (1967) Notat fra samabetsgruppen för översiktlig planlegging 4.10.1967
- ARKO (1999a) ARKO-samarbetets handlingsplan 2000-2007
- ARKO (1999b) Protokoll fra styringsgruppa 30.11.1999.
- ARKO (2006) Handlingsplan 2007-2010 – ARKO – Den öppna regionen
- ARKO (2008) Protokoll fra næringsgruppa 05.11.2008.
- ARKO-sågverken (1969) Sågverksamarbete i ARKO-regionen - rapport
- Arntzen, A. B. (2006): Knowledge, Learning and Innovation: The quest for a competitive edge. ØSIR, Høgskolen i Hedmark, Rena. Paper, draft.
- Babbie, Earl (1998) The Practice of Social Research, Wadsworth Publishing Company, 8th ed
- Busch, T. og Vanebo, J.O. (2000) Organisasjon, ledelse og motivasjon, Universitetsforlaget
- Christensen, Lars och Kempinsky, Peter (2004) Att mobilisera för regional tillväxt, Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem, Studentlitteratur, Lund
- Dahlgren , Beng (1975) ARKO-samarbetet – en tilbakablick och framtidsskiss, Artikkel i Vi i Norge nr. 3
- Edquist, Charles (1997): Systems of Innovation Technologies, Institutions and Organizations
- Erlien, Bente (1999) Intern kommunikasjon, Tano Aschehoug 2. utg.
- Fog, Jette (1978) Kvalitative metoder i dansk samfunnsforskning, Århus, Danmark
- Gjelsvik, M. (2007): Innovasjonsledelse, ledelse av innovasjoner og internt entreprenørskap. Fagbokforlaget, Bergen.
- Gjelsvik, M. (red.) (2004): Radikale innovasjoner i etablerte foretak. Fagbokforlaget, Bergen.
- Glåmdal Regionråd (2008) SAMHANDLINGSPROGRAM FOR GLÅMDALSREGIONEN 2009-2011
- Godø, Helge (2008): Innovasjonsledelse, Teknologit utvikling fra ide til forretningsplanlegging., Tapir akademisk forlag
- Hagsmo, Leena (2004) Kartlegging av ett gränsregionalt samarbeite. Abetsrapport 2004:14 Cerut
- Halvorsen, Knut (1993) Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 3.utgave, Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Hedmark fylkeskommune (2007) REGIONALT UTVIKLINGSPROGRAM FOR HEDMARK 2008 – 2011, Framtidstro og optimisme skal prege hele Hedmark
- Hellevik, Ottar (1991) Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Universitetsforlaget, 5.utgave.
- Hernes, Tor, Koefoed, Anne Louise (red) 2007: Innovasjonsprosesser - Om innovasjoners odysseé, Fagbokforlaget.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007) Hvordan Organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget 3. utg.
- Johnstad, Tom, Klausen, Jan Erling og Mønnesland Jan (2003), Makt- og demokratiutredningens rapportserie, Globalisering, regionalisering og distriktpolitikk
- Karlsson, Svante (2007) Att äga rum. En undersökning av skogsägande och lokal utveckling i tre värmländska församlingar. Doktorsavhandling. Karlstad Universitet.
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann (2003) Psykologi i organisasjon og ledelse. 3. utg. Bergen : Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar (1997) Det kvalitative forskningsintervju, oversatt av Tone M. Anderssen og Johan Rygge, Ad notam Gyldendal
- Lundholm, Göran (1990) Marknadsundersökning ARKO-mässan 89, examensarbete Högskolan i Karlstad
- Länsstyrelsen i Värmland (1968): Info från ARKO-delegationen
- Länsstyrelsen i Värmland (1978): Kartläggning av de regionalekonomiska sambanden i ARKO-regionen
- Länsstyrelsen i Värmland og Hedmark fylkeskommune (1978): ARKO-prosjektet – sammanställning av anföranden och innlägg
- Nordgreen, R. (1995) Regionar, regioninndeling og regionalisering, arbeidsnotat nr. 8, Høgskolen i Lillehammer
- Nordisk Ministerråd (2008), Nordisk regionalpolitisk samarbeidsprogram 2009-2012, København
- Pavitt, K. (2003): The Process of Innovation. SPRU Electronic Working Paper Series, Paper no. 89. I: Fagerberg, J.; Mowery, D. & R. Nelson (Eds.) (2004): The Oxford Handbook on Innovation. Oxford University Press, USA. Second draft of Chapter 4.
- Region Värmland (2008), Värmland växer – och känner inga gränser, Regionalt utvecklingsprogram 2009-2013, Karlstad
- Simon, Julian L. & Burstein, Paul (1985) Basic Research Methods in Social Science, McGraw-Hill Inc., 3rd ed.
- Sjöstrand, S. (1987) Organisationsteori, Studentlitteratur, Lund
- Skomsøy, Gunnar og Sundin, Alf (2005) Varför inte mer samarbeide når muligheter finns? Kommunal samverkan och näringslivsutveckling mellan Norge og Sverige, Arbeidsrapport, Mars 2005:6, Cerut.
- Skålnes, Sigrid og Moen, Bjørn (2004) Nordisk grenseregionalt samarbeid. Gamle utfordringer og nye muligheter, Anbefalinger og dokumentasjon til kontrollkomiteen i Nordisk råd, NIBR-notat: 2004:122
- Stene, Morten (1999) Vitenskapelig forfatterskap, Hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver, KOLLE Forlag.
- Sundin, Alf og Hagen, Svein Erik (2006) Gränskommuners villkor og utveckling i Inre Skandinavien - En studie om kommunens handlingsutrymme og omvärldsberoende samt dess betydelse för den regionala utvecklingen, Arbetsrapport 2006:12, Cerut.
- Sørhaug, T. (1996) Om ledelse, Makt og tillit i moderne organisering, Universitetsforlaget
- Teigen, H. (1999) Regional økonomi og politikk, Universitetsforlaget

- Tidd, J., J. Bessant og K. Pavitt, (2001): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and organisational Change*. Chichester: John Wiley and Sons
- Trott, Paul (2008): *Innovation Management and New Product Development*, 4th edition, Pearson Education Limited.
- Van de Ven, Andrew H. (1986): *Central Problems in the Management of Innovation Management Science*, Vol. 32, No. 5, *Organization Design*, pp. 590-607
- Veggeland, N. (1994) *Regionbygging over grenser i det nye Europa – aktører, arenaer og regimer*, NordREFO-rapport nr. 6, Nordiska institutet för regionalpolitisk forskning.
- Weber, M. (1995) *Makt og byråkrati, Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Gyldendal Norsk Forlag, 2.utgave, 4.opplag
- Wille, G. E. (2003): *Kompetanseledelse*. Tapir akademiske forlag.
- Yin, Robert (1994) *Case study research: design and methods*, Sage Publications Inc, 2nd ed.
- Ørbeck, Morten og Køhn, Espen (2006) *Omverdensanalyse av Arvika-Kongsvinger-regionen, ØF-rapport nr. 11/2006, Østlandsforskning*

9.1 Internettressurser

ARKO-samarbeidet – www.arko-regionen.org

Grensetjänsten – www.gtm.nu

Nordisk Råd/Nordisk Ministerråd – www.norden.org

Wikipedia – www.wikipedia.org

10 Vedlegg

10.1 Respondentgruppe 1 - Styringsgruppa i ARKO

10.1.1 Brev til styringsgruppe

Til medlemmer av styringsgruppa for ARKO

Spørreundersøkelse om ARKO - bakgrunn

Hvem er vi?

Vi, Rune Løvberg, Torkel Strøm og Erik Otterdahl Møller, startet i februar 2007 på studiet Master of Innovation Management. Studiet er et toårig deltids masterstudium i samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og Karlstad Universitet. Studiets hensikt er å gi økt kunnskap om innovasjon i virksomheter. Det fokuseres på etablerte virksomheter og hvordan man kan lede innovasjonsprosesser for å skape merverdi for kunder, medarbeidere, samfunn og eiere.

Studiet avsluttes ved at studentene skriver en masteroppgave siste semester. Oppgaven skal leveres medio november 2008. I vår masteroppgave har vi valgt å se på ARKO - samarbeidet.

Om oppgaven

ARKO er et samarbeid som har eksistert siden 1968 og er en av de eldste organisasjonene for samarbeid over den norsk - svenske grensen. Navnet ARKO er en sammensetning av de to regionsentraene i området – Arvika og Kongsvinger. I ARKO - samarbeidet arbeider 4 svenske og 7 norske kommuner til sammen for å skape incitament for en regional utvikling over grensen. Målsettingen for virksomheten er å utvikle regionen som møteplass over grensen, styrke bosetting og skape økt sysselsetting (se mer: <http://www.arko-regionen.org/>)

ARKO - samarbeidet påstår at de synes, merkes og gjør en forskjell med hensyn til de regionale utviklingsprosessene. Med utgangspunkt i denne påstanden ønsker vi å se på følgende problemstilling i vår masteroppgave: *"Hvordan styrkes de regionale utviklingsprosessene gjennom det grenseoverskridende ARKO - samarbeidet?"*

Innsamling av informasjon – valg av metode

Vi ønsker å få frem synspunkter og eksempler på hvordan ARKO – samarbeidet har fungert og fungerer som pådriver for regional utvikling over grensen. Det vil også være interessant å få synspunkter på områder som kan forbedres.

Vi har valgt dybdeintervju som hovedmetode for innsamling av informasjon om ARKO – samarbeidet. Ved valg av intervjuobjekter har målet vårt vært å få en bredest mulig representasjon både fra norsk og svensk side (ca.12 personer). Bakgrunnen for valg av metode er at vi mener at synspunkter og kunnskap rundt temaet lettere vil komme frem i en samtale med informantene. Informantene vil ha muligheten til å formulere seg fritt og til å utdype sine synspunkter på en annen måte enn ved bruk av standardiserte spørreskjemaer. De som intervjuer vil også få muligheten til å stille kontroll- eller oppklarende spørsmål slik at man unngår misforståelser. Dette mener vi gir de innsamlede dataene høyere kvalitet.

I tillegg til intervjuene har vi valgt å lage et kortfattet spørreskjema til medlemmene i styringsgruppa for ARKO som vi ser på som viktige informanter. Vi håper styringsgruppas medlemmer vil ta seg tid til besvare spørsmålene.

Anonymitet

Det er viktig å understreke at alt innsamlet materiale vil bli anonymisert.

Med vennlig hilsen

Rune Løvberg

Torkel Strøm

Erik Otterdahl Møller

10.1.2 Åpen enquete

Spørsmål:

1. Hvordan vurderer du organiseringen av ARKO i dag?
2. Hvordan settes målene for ARKO?
3. I hvilken grad er det enighet om målene?
4. Hvem er pådriverne i samarbeidet? (Hvem er oppdragsgiver og hvem setter dagsorden?)
5. Hvordan er lojaliteten til beslutninger som fattes i ARKO?
6. Hvilke saker mener du er de viktigste i forhold til å utvikle regionen?
7. Hvilke saker mener du burde vært mer fremhevet gjennom samarbeidet?
8. Hva anser du som positivt/negativt med samarbeidsmodellen?
9. Hvilke tanker har du om ARKO samarbeidet fremover? Kort og lang sikt.
10. Har du forslag til konkrete endringer/forbedringer av dagens ARKO-samarbeid?

10.1.3 Liste over respondenter

Arvika	Kommunalråd Claes Pettersson	Respondert
	Kommunchef Gunnar Tidemand	Respondert
Eda	Kommunalråd Hans-Peter Jessen	<i>Ikke respondert</i>
	Kommunchef Bo Nilsson	Respondert
Sunne	Kommunalråd Ola Persson	<i>Ikke respondert</i>
	Kommunchef Peter Karlsson	Respondert
Torsby	Kommunalråd Håkan Laack	Respondert
	Kommunchef Thomas Stjerndorff	<i>Ikke respondert</i>
Eidskog	Ordfører Knut Gustav Woie	Respondert
	Adm.sjef Hans Einar Holth	<i>Ikke respondert</i>
Grue	Ordfører Herdis Bragelien	Respondert
	Rådmann Kari Andreassen	Respondert
Kongsvinger	Ordfører Arve Bones	Respondert
	Rådmann Oddbjørn Vassli	Respondert
Nord-Odal	Ordfører Asgeir Østli	<i>Ikke respondert</i>
	Rådmann Yngve Øhrbom	<i>Ikke respondert</i>
Sør-Odal	Ordfører Knut Hvithammer	<i>Ikke respondert</i>
	Rådmann Eivind Johansen	<i>Ikke respondert</i>
Våler	Ordfører Kjell Konterud	<i>Ikke respondert</i>
	Rådmann Asgeir Rustad	<i>Ikke respondert</i>
Åsnes	Ordfører Lars Petter Heggelund	Respondert
	Rådmann Nils Lindeberg	Respondert

10.2 Respondentgruppe 2 – Intervjuobjekter

10.2.1 Brev til intervjuobjekter

Til medlemmer av styringsgruppa for ARKO

Intervju om ARKO - bakgrunn

Hvem er vi?

Vi, Rune Løvberg, Torkel Strøm og Erik Otterdahl Møller, startet i februar 2007 på studiet Master of Innovation Management. Studiet er et toårig deltids masterstudium i samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og Karlstad Universitet. Studiets hensikt er å gi økt kunnskap om innovasjon i virksomheter. Det fokuseres på etablerte virksomheter og hvordan man kan lede innovasjonsprosesser for å skape merverdi for kunder, medarbeidere, samfunn og eiere.

Studiet avsluttes ved at studentene skriver en masteroppgave siste semester. Oppgaven skal leveres medio november 2008. I vår masteroppgave har vi valgt å se på ARKO - samarbeidet.

Om oppgaven

ARKO er et samarbeid som har eksistert siden 1968 og er en av de eldste organisasjonene for samarbeid over den norsk - svenske grensen. Navnet ARKO er en sammensetning av de to regionsentraene i området – Arvika og Kongsvinger. I ARKO - samarbeidet arbeider 4 svenske og 7 norske kommuner til sammen for å skape incitament for en regional utvikling over grensen. Målsettingen for virksomheten er å utvikle regionen som møteplass over grensen, styrke bosetting og skape økt sysselsetting (se mer: <http://www.arko-regionen.org/>)

ARKO - samarbeidet påstår at de synes, merkes og gjør en forskjell med hensyn til de regionale utviklingsprosessene. Med utgangspunkt i denne påstanden ønsker vi å se på følgende problemstilling i vår masteroppgave: "Hvordan styrkes de regionale utviklingsprosessene gjennom det grenseoverskridende ARKO - samarbeidet?"

Innsamling av informasjon – valg av metode

Vi ønsker å få frem synspunkter og eksempler på hvordan ARKO – samarbeidet har fungert og fungerer som pådriver for regional utvikling over grensen. Det vil også være interessant å få synspunkter på områder som kan forbedres.

Vi har valgt dybdeintervju som hovedmetode for innsamling av informasjon om ARKO – samarbeidet. Ved valg av intervjuobjekter har målet vårt vært å få en bredest mulig representasjon både fra norsk og svensk side (ca.12 personer). Bakgrunnen for valg av metode er at vi mener at synspunkter og kunnskap rundt temaet lettere vil komme frem i en samtale med informantene. Informantene vil ha muligheten til å formulere seg fritt og til å utdype sine synspunkter på en annen måte enn ved bruk av standardiserte spørreskjemaer. De som intervjuer vil også få muligheten til å stille kontroll- eller oppklarende spørsmål slik at man unngår misforståelser. Dette mener vi gir de innsamlede dataene høyere kvalitet.

I tillegg til intervjuene har vi valgt å lage et kortfattet spørreskjema til medlemmene i styringsgruppa for ARKO som vi ser på som viktige informanter. Vi håper styringsgruppas medlemmer vil ta seg tid til besvare spørsmålene.

Anonymitet

Det er viktig å understreke at alt innsamlet materiale vil bli anonymisert.

Med vennlig hilsen

Rune Løvberg

Torkel Strøm

Erik Otterdahl Møller

10.2.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

1. Hvem er intervjuobjektet?
2. Hvilken relasjon/rolle har du/har du til ARKO?
3. Hvilken kunnskap har du om ARKO?

Vurdering av ARKO - samarbeidet

4. Hvem inngår i ARKO – samarbeidet? (offentlig, privat sektor.....)
5. Hvordan finansieres ARKO?
6. Hvordan er samarbeidet organisert? (møteplasser, hyppighet etc.)
7. Opplever du ARKO som en formell eller uformell struktur?
8. Hvordan vurderer du organiseringen av ARKO idag?
9. Hvordan settes målene for ARKO?
10. I hvilken grad er det enighet om målene?
11. Hvem er pådriverne i samarbeidet? (Hvem er oppdragsgiver og hvem setter dagsorden?)
12. Hvordan er lojaliteten til beslutninger som fattes i ARKO?
13. Hvilke saker jobber man med i ARKO?
14. Hvilke saker mener du er de viktigste i forhold til å utvikle regionen?
15. Hvilke saker mener du burde vært mer fremhevet gjennom samarbeidet?
16. Hvilke konkrete resultater har man oppnådd gjennom ARKO - samarbeidet?
17. Hva anser du som positivt/negativt med samarbeidsmodellen?
18. ARKO sier at de synes, merkes og gjør en forskjell. Hvordan mener du denne påstanden stemmer?
19. Har EU hatt noen betydning for samarbeidet?

ARKO i et fremtidsperspektiv

20. Hvilke tanker har du om ARKO samarbeidet fremover? Kort og lang sikt.
21. Har du forslag til konkrete endringer/forbedringer av dagens ARKO - samarbeid?
22. Evt. andre ting intervjuobjektet ønsker å legge til?

10.2.3 Liste over respondenter

Ingrid Lauvdal	Fylkessjef for Næring og nyskaping, Hedmark fylkeskommune
Johan Storbækk	Plansjef, Statens Vegvesen Hamar
Johanna Søderberg	Lokalpolitiker Eda
Clas Pettersson	Kommunalråd Arvika
Ulf Ljungdal	VD, Handelskammaran i Värmland
Anne Huse	Regionrådgiver Glåmdal Regionråd
Anna-Lena Carlsson	Sekretær/koordinator i ARKO
Hans Nilsson	Næringssjef i Torsby kommun
Torbjørn Øveråsen	Næringssjef i Grue kommune
Herdis Bragelien	Ordfører i Grue, Leder i ARKO
Trond Hagerud	Styreleder NHO Innlandet